

Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille

Collaboration de la Direction des communications
et de la Direction des innovations en milieu de travail

Recherche et rédaction : Pierre Galipeau
Ginette Poirier
Julie Thériault

Mars 2004

RECHERCHE ET RÉDACTION :

Pierre Galipeau
Ginette Poirier
Julie Thériault

MISE EN PAGES

Renée Verret

Table des matières

Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille.....	1
Aptitude.....	2
Bristol-Myers Squibb Canada.....	4
Caisse populaire Desjardins de Granby/Bromont.....	6
Centre de formation industrielle.....	8
Éco-op Café.....	10
KPMG.....	12
Novotel.....	14
Régie des rentes du Québec.....	16
TeraXion.....	18

Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille

Le présent recueil de cas vécus rapporte neuf exemples pratiques concernant la conciliation du travail avec la famille. Plusieurs sont tirés de la banque de cas vécus disponible dans le site Internet du ministère du Travail.

Il documente un certain nombre de pratiques issues de différents milieux de travail québécois, qu'ils soient syndiqués ou non. Il met à la disposition des divers intervenants de l'information concernant différentes mesures, notamment quant à leur mise en place et leur application.

Les mesures présentées répondent à divers besoins, dont les situations imprévues, le besoin d'adapter l'horaire de travail et les désagréments liés aux voyages d'affaires. La souplesse de ces mesures permet de les utiliser dans différents milieux de travail en les ajustant aux caractéristiques de l'entreprise et de son personnel.

Chaque cas pratique débute par une courte présentation de l'entreprise qui applique la mesure. Suivent une brève description de la mesure et une mise en contexte. Les éléments entourant la démarche d'élaboration et d'implantation font l'objet d'une attention particulière. L'application et les effets de la mesure sont également présentés. Enfin, diverses observations complètent chacun des cas vécus.

Aptitude

Aptitude est une petite entreprise de l'ouest de Montréal qui offre des services de consultation en gestion de la présence au travail. Elle vient en aide aux sociétés désirant assurer le retour au travail d'employés après un congé de maladie ou prévenir leur arrêt de travail grâce à diverses interventions, notamment en ergonomie et en santé mentale. Le personnel de l'établissement compte douze personnes, neuf femmes et trois hommes.

La mesure

Tous les employées et les employés exécutent leur travail à partir de leur domicile selon un horaire qu'ils déterminent eux-mêmes.

Le contexte

Au moment du démarrage de son entreprise, la présidente, mère de deux jeunes enfants, opte pour l'installation de son bureau à son domicile. Tout en tenant compte des aspects crédibilité et image de l'entreprise, cette décision lui permet de concilier les exigences du travail avec ses obligations familiales.

Elle contribue ainsi au succès de l'entreprise en permettant de maintenir un équilibre entre la carrière et la famille. Cette mesure peut cependant entraîner une perte d'intimité au domicile prévient la consultante. L'entreprise compte maintenant une dizaine d'employés qui travaillent tous à leur domicile et qui sont dispersés dans plusieurs régions du Québec, soit Lanaudière, Laval, Montérégie et Québec.

La démarche

En créant son entreprise, la présidente a établi des règles concernant la prestation de travail, dont la volonté d'être présente à la maison au retour des enfants de l'école ainsi que celle d'éviter le plus possible les situations de stress. Avec l'expansion de son entreprise, la décision a été d'appliquer ces règles aux nouveaux employés.

Cette approche du travail va également de pair avec des valeurs prônant la gestion en fonction de l'atteinte des résultats, la relation de confiance avec les employés, le respect des échéances et la qualité du travail.

Toute modalité visant à favoriser la conciliation travail-famille est la bienvenue, en autant qu'elle respecte certains paramètres de productivité et que la qualité du travail ne s'en trouve pas altérée. Ainsi, une nouvelle situation touchant la famille ou les enfants offre l'occasion d'explorer des pistes de solution afin d'assurer une meilleure conciliation travail-famille. Les employés ont donc leur mot à dire dans la détermination des besoins et des mesures à prendre.

La mise en place des outils nécessaires au succès de cette mesure (lignes téléphoniques, télécopieurs, ordinateurs) s'est faite de fil en aiguille en fonction des besoins exprimés. De fait, il n'existe pas de politique officielle de conciliation travail-famille chez Aptitude. C'est tout simplement le gros bon sens qui prévaut.

L'application

Dès l'embauche, les employés sont informés de ce mode de fonctionnement et doivent s'assurer que cela leur convient.

Chaque employée ou employé gère, dans un encadrement réduit au minimum, sa charge de travail tout en respectant certains paramètres : un retour d'appel en 24 heures, un délai maximal de deux jours pour la prise en charge d'un dossier; un rendez-vous doit être fixé avant la fin de la semaine suivante et le rapport qui être déposé dans les trente jours. Les employés doivent démontrer un degré d'autonomie très élevé de même qu'une grande discipline pour éviter, entre autres, que le travail prenne toute la place au détriment de la vie familiale.

Les employés comptabilisent dans une banque les heures excédant 35 heures par semaine. Ils pourront ainsi s'en servir afin de ne pas travailler durant la période des fêtes ou à d'autres occasions, à leur convenance.

Les effets

La mise en place du télétravail s'est faite dans un contexte caractérisé par l'ouverture et la compréhension. Les employées et les employés se sentent donc écoutés et pleinement respectés. Il faut cependant être conscient que certaines personnes tolèrent mal l'isolement qui accompagne cette façon d'organiser le travail.

Pour l'entreprise, la notion d'absentéisme n'existe pas. Le télétravail permet également des gains appréciables de productivité, car les personnes gèrent leur temps en fonction de l'atteinte de résultats.

Observations

La taille de l'entreprise permet de maintenir un type de fonctionnement où la latitude est grande et où l'encadrement est réduit au minimum avec le télétravail.

Le télétravail permet également de réduire les frais généraux comme le loyer, mais il peut impliquer une hausse des coûts des fournitures et de l'équipement dont le tététravailleur a besoin (lignes téléphoniques, boîtes vocales, télécopieurs, ordinateurs, cartouches d'encre, etc.).

Bien que le télétravail soit une pratique assez répandue dans le domaine de la consultation, il exige néanmoins beaucoup de déplacements pour assister aux nombreuses réunions ou rencontres qui se tiennent à l'extérieur du bureau. L'heure de ces rencontres est toutefois planifiée afin d'éviter les déplacements dans les bouchons de circulation. Les autres activités comme les appels téléphoniques et la rédaction des rapports s'inscrivent facilement à l'intérieur d'une mesure comme le télétravail.

|| Aptitude a mérité le *Prix ISO familles 2001, dans la catégorie 100 employés ou moins, secteur privé*. Le prix ISO familles est un prix d'excellence décerné par le Conseil du statut de la femme aux entreprises qui offrent des moyens de mieux concilier le travail et la famille.
|| <http://www.csf.gouv.qc.ca/fr/isofamilles/>

Recherche : Pierre Galipeau
Rédaction : Ginette Poirier
Mise à jour : Julie Thériault

Bristol-Myers Squibb Canada

Bristol-Myers Squibb Canada est une entreprise multinationale dans le secteur pharmaceutique. Elle compte près de 900 employés au Canada, dont 58 % sont des femmes. L'âge moyen de sa main-d'œuvre est de 40 ans. L'entreprise s'appuie sur une force de vente regroupant plus de 200 représentantes et représentants répartis partout dans tout le pays. Seulement au Québec, l'entreprise emploie plus de 500 personnes.

La mesure

L'achat d'une semaine de vacances est une mesure qui a été introduite en 2002. La possibilité d'acheter ainsi un congé supplémentaire vise à accroître le temps disponible pour la famille et les loisirs.

Le contexte

Les premières mesures visant à faciliter la conciliation entre les responsabilités professionnelles et personnelles ont été introduites dans les années 1980. La rareté de la main-d'œuvre qualifiée dans le domaine pharmaceutique ainsi que l'importance attribuée à la satisfaction du personnel expliquent le fait que l'entreprise soit un précurseur dans ce domaine.

Depuis 2000, l'entreprise a ainsi mis en place son programme Équilibre Vie-Travail. Elle offre à son personnel une quarantaine de mesures visant à répondre à des besoins diversifiés. Elles portent sur l'organisation du travail, les avantages sociaux, les communications ainsi que l'évolution de la carrière.

La démarche

Un processus de consultation du personnel a été amorcé dès 2000. Il visait à vérifier l'adéquation entre les besoins et les mesures proposées pour faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle ainsi qu'à définir de nouveaux besoins dans ce domaine.

Un comité vie/travail fut créé afin de compiler les données recueillies et de les analyser, ce qui a permis de dégager de nouveaux besoins. Le Service des ressources humaines, en collaboration avec les autres services concernés, s'est chargé d'élaborer les mesures visant à répondre à ces nouvelles aspirations. L'implantation de ces mesures s'est faite progressivement en commençant par les plus urgentes.

Un suivi des mesures est fait afin de s'assurer de leur adéquation avec les besoins. Il permet ainsi de connaître la satisfaction des employés et d'établir les ajustements possibles.

L'application

Tous les employés réguliers non syndiqués de l'entreprise peuvent bénéficier de l'achat d'une semaine de vacances. Ceux à temps partiel sont également admissibles, le nombre de jours étant calculé en fonction du nombre d'heures travaillées. Les besoins du service doivent également être pris en considération au moment de la planification des vacances.

L'achat de cette semaine de vacances doit être fait au cours du mois d'avril afin de permettre la détermination des vacances de l'année suivante. Dans le cas d'un nouvel employé, cette décision doit être prise dès l'embauche.

Un formulaire doit être rempli par l'employé, signé par son supérieur immédiat et retourné au Service de la paie. Une copie doit être acheminée au supérieur immédiat ainsi qu'au Service des ressources humaines.

Des retenues sur le salaire débutent dès la première paie du mois de mai. À raison de 24 prélèvements, l'employé paie l'équivalent d'une semaine de salaire brut qu'il recevra pendant la semaine supplémentaire de vacances.

Les effets

Pour la seule année 2003, près de 40 % des employés ont utilisé cette mesure.

Parmi les retombées du programme Équilibre travail-famille, notons une diminution des retards et de l'absentéisme, une réduction des départs volontaires ainsi qu'une plus grande facilité à attirer, recruter et maintenir la main-d'œuvre.

Les observations

Du processus de consultation à l'implantation, le personnel a participé à l'élaboration des mesures d'équilibre travail-famille.

L'employé finance lui-même son salaire pour la semaine de congé supplémentaire. Cette mesure entraîne donc peu de frais supplémentaires pour l'entreprise.

Le succès du programme Équilibre travail-famille réside dans l'engagement réel et permanent de la haute direction en faveur de la qualité de vie de son personnel, ce qui renvoie à l'importance de la culture d'entreprise et à ses valeurs.

La simplicité de la mesure fait en sorte qu'elle peut facilement être appliquée dans d'autres entreprises et dans divers secteurs de l'économie.

|| L'entreprise a remporté un prix, dans la catégorie entreprise privée de 501 employés et plus, lors des *Prix ISO familles 2002-2003*.

|| L'entreprise s'est également classée parmi les Employeurs de choix en 2000 ainsi qu'en 2002. Ce classement est effectué par la firme Hewitt, en collaboration avec *le Globe and Mail Report on Business Magazine*.

Recherche et rédaction : Julie Thériault

Caisse populaire Desjardins de Granby/Bromont

Entreprise de produits et de services financiers, la caisse populaire Desjardins de Granby-Bromont compte 120 employés syndiqués ainsi que les membres de la direction. Le personnel syndiqué est représenté par le Syndicat des employé(e)s de la caisse populaire Desjardins de Granby-Bromont affilié à la CSD.

La mesure

Le programme parent-enfant-conjoint, mis en place par le syndicat et l'employeur, permet à une employée ou un employé de s'absenter du travail lorsqu'un enfant ou un conjoint est gravement malade. L'employée ou l'employé reçoit durant cette période une partie de son salaire grâce à un fonds créé spécialement à cet effet.

Le contexte

Lorsqu'une employée de la caisse populaire s'est retrouvée avec un enfant gravement malade et que ses collègues de travail se sont rendus compte qu'elle était en train d'utiliser toutes ses vacances pour prendre soin de son enfant, ils ont cherché une solution.

L'employeur et le personnel syndiqué ont décidé, en partenariat, de venir en aide à cette employée afin de lui permettre de prendre soin de son enfant sans pour autant être obligée d'utiliser toutes ses journées de vacances. Le programme a par la suite été élargi pour s'appliquer à l'hospitalisation du conjoint.

La démarche

Un comité de relations de travail a été mis en place en 1987. Formé de représentants patronaux et syndicaux, le comité se réunit tous les deux mois et plus au besoin. Les discussions se déroulent dans un esprit d'ouverture et avec la volonté d'apporter des solutions où tout le monde y gagne.

Les négociations qui ont eu lieu dans le cadre de ce comité ont rendu possible la création d'un fonds dans lequel le syndicat et l'employeur versent chacun 1000 \$ par an, et ce, pendant cinq ans. En ce qui concerne la contribution de la partie syndicale, elle provient des cotisations syndicales. L'argent ainsi accumulé sert à payer une partie du salaire d'une employée ou d'un employé qui doit s'absenter pour prendre soin d'un enfant ou d'un conjoint malade. Le programme s'applique à l'ensemble du personnel et chaque demande est évaluée par les deux parties.

Avant d'être intégré à la convention collective, le programme parent-enfant a fait l'objet d'un projet pilote. Il a été officialisé en 1998 après avoir été présenté en assemblée générale et accepté par 95 % des syndiqués. Par la suite, plusieurs rencontres syndicales ont permis au personnel d'être informé sur les mesures adoptées.

Un sondage auprès du personnel est effectué tous les deux ans quant à sa satisfaction. Les questions portent sur les relations avec le supérieur immédiat et la reconnaissance, l'emploi occupé, les mécanismes de participation, etc. Les résultats font ensuite l'objet de discussions au Comité des relations de travail, l'endroit par excellence pour aborder les insatisfactions, les solutionner et en assurer le suivi. Chaque cadre travaille sur un plan d'amélioration avec son équipe.

L'application

Au cours d'une absence de courte durée, soit trois jours ou moins, les personnes assument leur absence en utilisant leurs réserves de vacances, de congés mobiles, de temps cumulé ou de congés de maladie. Elles peuvent aussi utiliser des jours de vacances anticipées ou de la remise de temps avec l'approbation du directeur.

Si l'absence se prolonge sur une période excédant trois jours, les personnes reçoivent 75 % de leur salaire brut et ce, pour une période maximale de cinq jours consécutifs. La rémunération est alors payée à même le fonds du programme parent-enfant-conjoint.

Les effets

La priorité à la caisse populaire de Granby/Bromont est d'aplanir les difficultés dès qu'elles apparaissent avec le concours de son personnel syndiqué qui constitue un acteur privilégié. La recherche de solution se déroule dans un climat de confiance et de transparence. En retour, l'entreprise reçoit appui et support de la part de ses employées et ses employés.

Les résultats obtenus par ces engagements sont nombreux : climat de travail sain, hausse de la productivité, meilleure écoute, meilleurs services aux membres, absence de griefs (le dernier remonte à 1994) et amélioration des résultats financiers de la caisse.

Observations

Depuis sa création, le fonds a été utilisé à cinq reprises. La charge de travail de la personne absente est assumée par une autre déjà formée pour remplir cette tâche lorsque la personne titulaire du poste s'absente pour maladie, congé ou vacances.

Lorsqu'un membre du personnel bénéficie du programme parent-enfant-conjoint, l'employeur et la salariée ou le salarié continuent d'assumer leur part respective afin de maintenir la couverture de l'assurance collective.

L'une ou l'autre des parties peut mettre fin au régime avec un avis de 30 jours. Les sommes accumulées, y compris les intérêts, seront remises à chacune des parties en parts égales.

|| L'entreprise a gagné le *Prix ISO familles 2001*, dans la *catégorie 101 à 500 employés*.

|| En 2000, la Caisse était lauréate d'une mention au *Grand prix québécois de la qualité* dans la catégorie PME de services.

|| Elle recevait, en 1997, le prix Monseigneur Langevin pour l'attention portée à la pauvreté dans son milieu.

Recherche : Pierre Galipeau

Rédaction : Ginette Poirier

Mise à jour : Julie Thériault

Centre de formation industrielle

Le Centre de formation industrielle (CFI) est situé à Coaticook, en Estrie. Depuis février 2001, il offre des services spécialisés dans la formation d'employés et de formateurs, la conception de manuels de formation illustrés ainsi que dans l'élaboration de stratégies et d'outils d'évaluation. Trois employés, des formateurs et un programmeur, servent une clientèle composée d'entreprises manufacturières.

La mesure

Le CFI offre certaines facilités à ces employés afin de réduire les impacts de leurs déplacements d'affaires sur leur vie familiale.

Le contexte

Le CFI est une jeune entreprise dont la philosophie de gestion s'inspire du Kaizen, concept japonais d'amélioration continue qui met l'accent sur les efforts humains, la communication, le travail d'équipe et la mobilisation. Dans un tel cadre, la qualité de vie des employées et des employés est la clé de voûte qui assure une synergie optimale au sein de l'entreprise. Le personnel du CFI travaille dans un climat caractérisé par l'ouverture et la compréhension à l'égard des responsabilités familiales.

Cette vision de l'entreprise est d'ailleurs inscrite dans un document destiné aux nouveaux employés. De plus, des messages clairs portant sur l'importance accordée à la conciliation travail-famille sont fréquemment envoyés dans l'entreprise. Dès sa création, l'entreprise a instauré une approche fondée sur le respect des personnes et de la famille.

Ils bénéficient également d'un certain nombre de mesures pour faciliter la conciliation travail-famille. Ainsi, des horaires flexibles et autogérés par les employés sont disponibles. Ils peuvent également travailler à partir de la maison en cas de besoin. Le bureau est fermé le vendredi après-midi, pendant deux semaines durant les fêtes et trois semaines durant l'été.

La démarche

La démarche du président origine de son expérience personnelle. Son vécu de père l'amène à accorder de l'importance aux responsabilités familiales et il comprend que ces employés vivent les mêmes situations que lui.

Au cours de réunions hebdomadaires, le président et les employés participent aux décisions. Ils discutent également des problèmes et des solutions à apporter, tout en ayant le souci de minimiser le coût des mesures. C'est d'ailleurs à l'occasion de ces rencontres que les désagréments liés aux voyages d'affaires ont été soulevés.

L'application

L'octroi d'un téléphone cellulaire et le remboursement des frais de garde font partie d'un ensemble de mesures de conciliation travail-famille. Lorsqu'une employée ou un employé doit aller rencontrer un client, un téléphone cellulaire lui est fourni afin qu'il puisse entrer facilement en communication avec les siens. S'il a besoin d'un service de garde pour la nuit, ses frais sont également remboursés.

Les effets

Parmi les effets découlant de cette mesure, on note une diminution du stress face à la gestion des horaires de travail, une meilleure fidélisation des employés par rapport à l'employeur, une facilitation des communications avec la famille au cours des déplacements ainsi qu'une amélioration de la satisfaction du personnel.

Les mesures s'arriment tout à fait avec la philosophie que prône l'entreprise et constituent autant de moyens pour retenir la main-d'œuvre.

Ces efforts reflètent très bien l'importance de la conciliation travail-famille qui se répercute également sur le roulement du personnel qui est moindre.

Les observations

Les mesures sont simples et peu coûteuses, mais elles peuvent faire une différence dans la productivité de l'employée ou de l'employé qui en a besoin, car le seul fait de savoir que ces mesures sont offertes a une incidence positive sur le climat de travail dans l'entreprise.

La gestion des ressources humaines est basée sur l'atteinte de résultats et non sur le contrôle des moyens pour les atteindre.

|| Le Centre de formation industrielle a mérité le *Prix ISO familles 2001 dans la catégorie 100 employés et moins, secteur privé.*

Recherche et rédaction : Ginette Poirier
Mise à jour : Julie Thériault

Éco-op Café

Éco-op Café est une coopérative de travail qui gère un café et une boutique préconisant l'alimentation saine et biologique ainsi que le commerce équitable. Ouverte en septembre 2001, l'entreprise compte aujourd'hui une vingtaine de travailleuses, toutes de jeunes mères de famille. Ce projet est né de la volonté de répondre aux besoins économiques et sociaux de jeunes femmes, mères d'enfants en bas âge du quartier Pointe Saint-Charles.

La mesure

Chez Éco-op Café, un mécanisme de remplacement le jour même a été mis en place afin de pallier les absences imprévues de courte durée. Une liste a été établie sur une base volontaire et dans le respect des disponibilités personnelles de chacune des employées.

Le contexte

L'entreprise accorde une priorité d'embauche aux mères ayant des enfants en bas âge. Les travailleuses ont ainsi la chance d'intégrer graduellement le marché du travail dans un milieu autogéré et formateur. En tout, sept emplois sont à temps plein (40 heures par semaine) et sept, à temps partiel. Les heures d'ouverture sont de 8 h à 17 h, sept jours par semaine.

La démarche

La question des remplacements de dernière minute, c'est-à-dire pour la journée même, a été abordée au cours d'une première réunion d'équipe. Les fondatrices étant elles-mêmes mères de jeunes enfants, la coopérative a été créée avec le souci d'instaurer un milieu de travail conciliant qui tient compte des réalités parentales.

Les employées ont d'abord été invitées à manifester leur intérêt à s'inscrire sur une liste de remplacement. Au cours d'une deuxième réunion, cette liste a été mise au point en respectant les obligations et les préférences des personnes inscrites. Précisons qu'elle se compose principalement d'employées à temps partiel. Elle demeure en vigueur tant et aussi longtemps que la disponibilité des remplaçantes ne change pas. Des ajustements à la liste sont apportés au cours des réunions d'équipe ou au besoin.

L'application

La direction et les collègues reconnaissent qu'une mère de famille puisse être appelée à s'absenter inopinément. Cette dernière n'a donc pas à se sentir mal à l'aise si un tel besoin se fait sentir. Ainsi, l'employée qui souhaite bénéficier de la mesure doit prévenir, préférablement à l'avance, de son absence afin de laisser le temps à la personne qui la remplacera d'arriver au travail.

Autant que possible, on demande à l'employée de choisir le moment le plus approprié pour s'absenter compte tenu de son environnement de travail. Par exemple, il est préférable qu'elle évite de prendre un rendez-vous pendant les heures de pointe du service.

Les effets

Cette mesure crée une compatibilité entre le travail et la réalité d'un parent, notamment de jeunes enfants. La flexibilité qu'elle procure aux employées permet de réduire l'incidence des retards et des absences de courte durée.

Il découle de son application un sentiment de sécurité face au travail et cela se traduit par un faible taux de roulement du personnel. La capacité à attirer de la main-d'œuvre semble également profiter de cet effort. Quant au climat de travail, il est détendu et agréable, ce qui a un effet positif sur la satisfaction de la clientèle.

Les observations

Pour les membres du conseil d'administration, le travail n'est pas l'unique valeur dans la vie. Cette position influence de façon déterminante la gestion de l'entreprise.

Quant aux raisons invoquées par les employées pour utiliser la mesure, elles sont principalement liées au soin des enfants et aux activités scolaires.

|| Éco-op Café a remporté, en juillet 2002, le prix spécial *Défi entrepreneuriat Desjardins*.

|| La coopérative a également obtenu le premier prix local et régional du *Concours québécois en entrepreneurship* de l'édition 2001-2002.

Recherche et rédaction : Ginette Poirier

Mise à jour : Julie Thériault

KPMG

Officiellement connu sous cette dénomination depuis 1996, KPMG s.r.l. est chef de file au pays dans le domaine de la prestation de services en certification, en fiscalité et en finances. Cette firme comptable emploie plus de 500 personnes au Québec et offre des services tant au Canada qu'à l'échelle internationale.

La mesure

Le programme Privilège accorde au personnel de l'entreprise une banque annuelle de 50 heures chômées et payées. Cette banque d'heures vise à aider les membres du personnel à concilier leurs multiples engagements professionnels, personnels et familiaux en leur offrant la flexibilité nécessaire pour répondre aux urgences.

La diffusion du programme est assurée notamment par l'intranet de l'entreprise. Les employés y trouvent l'information concrète quant à son utilisation.

Le contexte

Le programme La personne d'abord a été adopté en 1999. Il se compose de onze pratiques en ressources humaines qui touchent à l'environnement de travail. Il vise entre autres à aider le personnel à concilier les responsabilités professionnelles et personnelles.

Pour cette firme de comptables, il est important de se démarquer de la concurrence afin d'attirer les meilleurs et de les conserver à son emploi, notamment en innovant dans la gestion des ressources humaines. En ce sens, la firme vise à offrir des programmes avant-gardistes, concurrentiels et d'application universelle.

La démarche

Un sondage effectué en 1999 a permis de constater chez les employés un fort taux d'insatisfaction. Ce constat a obligé la firme à revoir ses pratiques en ressources humaines. L'entreprise a alors pris le temps d'écouter son personnel et de comprendre ses besoins à travers des groupes de discussion.

Différentes rencontres dans le cadre d'un comité de direction ont permis de jeter les bases du programme La personne d'abord afin de répondre aux besoins exprimés par les employés. La firme s'est également inspirée des meilleures pratiques au sein des plus grandes sociétés nord-américaines ainsi que de celles utilisées par ses différentes unités administratives afin d'élaborer les solutions à mettre à la disposition de son personnel.

L'application

Le personnel permanent a accès au programme Privilège. La banque peut être utilisée en heures, en demi-journée ou en journée. Quant au solde des heures non utilisées, il ne peut être reporté d'une année à l'autre.

La personne qui désire utiliser la banque d'heures détermine la date de son absence et en avise son supérieur immédiat. Elle doit aussi prendre les mesures nécessaires avec ses collègues et clients afin de limiter les conséquences de cette absence. Un groupe de vérification avise également la coordonnatrice de

l'affectation. Au moment de remplir la feuille de temps électronique, la personne justifie son absence et indique la date ainsi que la durée de celle-ci.

À titre d'exemple, les rendez-vous chez le médecin ou le dentiste, la nécessité de prendre soin d'un parent malade, un déménagement, un deuil ou n'importe quelle situation imprévue constituent des événements permettant l'utilisation de la banque d'heures. Les congés de maladie n'entrent toutefois pas dans la banque d'heures, ils sont couverts par l'assurance invalidité.

Les effets

L'introduction du programme La personne d'abord a permis de révolutionner la culture d'entreprise. Dorénavant, on reconnaît que le travail n'est pas l'unique responsabilité dans la vie du personnel. Depuis, une diminution de près de la moitié du taux de roulement a été observée.

Par ailleurs, un changement s'est opéré dans l'évaluation des patrons. En plus de devoir livrer de bons résultats financiers, ils doivent également démontrer qu'ils soignent bien leurs collaborateurs. Ainsi, on réalise qu'il n'y a pas que le salaire pour attirer et retenir un employé.

Un regard sur l'utilisation du programme Privilège laisse voir que le personnel n'utilise que la moitié des heures permises.

Pour le personnel, ce programme démontre que l'employeur est compréhensif et cherche à le soutenir dans sa volonté de réussir à la fois sa vie professionnelle et sa vie personnelle.

Les observations

Il s'agit d'une façon différente de présenter les congés mobiles ou personnels. Le principe peut facilement être repris dans d'autres entreprises. Il est également possible d'adapter le nombre d'heures dans la banque en fonction de la situation de l'entreprise.

Le fait de minimiser la paperasse concernant l'utilisation de la mesure en facilite l'accessibilité.

|| En 2003, l'entreprise a été reconnue comme l'un des meilleurs endroits où travailler. Ce classement est effectué par le magazine *Maclean's* qui publie annuellement la liste des 100 meilleurs employeurs au pays.

|| En 2002, l'entreprise se classait au premier rang dans entreprises de plus de 500 employés à la suite à d'une enquête sur les meilleures pratiques en gestion des ressources humaines. Ce classement était effectué par Watson Wyatt en collaboration avec le magazine *Affaires Plus*.

Recherche et rédaction : Julie Thériault

Novotel

Novotel fait partie d'une chaîne hôtelière française qui compte plus de 370 hôtels à travers le monde. Situé au centre-ville de Montréal, l'hôtel offre des services d'hébergement, de restauration et de location de salles pour la tenue de réunions. Ouvert depuis 1991, il emploie près de 80 personnes, majoritairement des femmes. La direction affiche clairement sa volonté de satisfaire son personnel qu'elle considère comme étant des collaboratrices et des collaborateurs.

La mesure

Le projet Espace Vie Pratique (EVP) offre au personnel un service de conciergerie concernant différents aspects de la vie quotidienne. À titre d'exemple, pensons à la prise de rendez-vous chez le médecin, le développement de photos, l'accès gratuit à Internet, le dépôt de linge pour le nettoyage à sec, la recherche d'un logement, etc.

Le contexte

Ouverte 24 heures sur 24 et sept jours sur sept, la direction est consciente que les conditions de travail dans lesquelles évoluent ses collaboratrices et collaborateurs influencent leur vie personnelle et familiale.

Dès le départ, l'entreprise a adopté une approche pro-active visant à satisfaire les besoins de son personnel. Ce souci du bien-être de ses collaboratrices et de ses collaborateurs a également permis de générer des retombées positives chez la clientèle.

Le projet EVP est un service qui s'ajoute à d'autres possibilités qu'offre déjà l'entreprise, soit le travail à temps partiel, la semaine de travail comprimée et le télétravail lorsque celui-ci est possible.

La démarche

Le projet EVP résulte d'une réflexion de tous les chefs de département. Une stratégie d'entreprise a alors été adoptée pour assurer une qualité de vie attrayante aux collaboratrices et collaborateurs actuels et futurs.

Le but du projet était de faciliter la conciliation travail-famille en prenant en charge une partie de certaines tâches ménagères qui exigent du temps et de l'énergie avant de rentrer à la maison.

Pour concrétiser son objectif, Novotel a embauché une directrice de projet. Des négociations avec ses fournisseurs permettent d'offrir aux collaboratrices et collaborateurs des tarifs avantageux pour les services offerts.

Elle a ensuite permis l'utilisation d'un local dans l'hôtel afin de servir de point de chute. Une coordonnatrice y assure le service près d'une vingtaine d'heures par semaine. Elle complète sa semaine de travail en effectuant d'autres tâches.

L'application

Au total, la direction de l'hôtel met à la disposition de ses collaboratrices et collaborateurs une vingtaine de service. Avec le temps et la croissance des demandes, elle prévoit en offrir davantage.

Les collaboratrices et collaborateurs font leurs demandes au local prévu à cette fin durant les heures d'ouverture.

Au cours de la journée, la coordonnatrice effectue certains déplacements et certains travaux de recherche à la place des collaboratrices et collaborateurs.

Les effets

Le projet EVP a permis d'améliorer le bien-être et la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs. Le taux de roulement du personnel est d'ailleurs l'un des plus faibles de l'industrie hôtelière.

Il facilite également la conciliation du travail avec la famille, tout en offrant des prix imbattables aux collaboratrices et collaborateurs pour les services utilisés.

La culture de l'entreprise, dont le projet EVP est le reflet, a une incidence positive sur la facilité à recruter la main-d'œuvre et à la conserver.

La satisfaction au travail qui découle de la mise en place du projet se reflète également sur la qualité du service à la clientèle ainsi que sur les résultats financiers de l'entreprise. Un sondage auprès de la clientèle révélait en effet que 88 % des clients étaient satisfaits de leur séjour dans l'hôtel.

Les observations

EVP est un moyen de concrétiser la philosophie de l'entreprise. Le concept permet de fidéliser les collaboratrices et collaborateurs en leur offrant une qualité de vie.

|| L'entreprise a obtenu une mention, dans la catégorie secteur privé, lors *des Prix ISO familles*
|| *2002-2003.*

Recherche et rédaction : Julie Thériault

Régie des rentes du Québec

La Régie des rentes du Québec (RRQ) est un organisme gouvernemental qui compte 1 100 employés et qui contribue à la sécurité financière des Québécois. Parmi ses services, elle promeut la planification de la retraite, assure le versement de la rente de retraite aux personnes admissibles, indemnise des personnes reconnues invalides, verse des prestations à la suite d'un décès, soutient financièrement les familles qui ont la charge d'un enfant et verse l'allocation pour enfants handicapés.

La mesure

Le programme Conciliation travail-vie personnelle (CTVP) de la RRQ comprend notamment une mesure permettant d'accumuler du temps afin d'obtenir un congé compensatoire. Cette mesure vise à répondre aux besoins des employées et des employés afin de mieux concilier leurs responsabilités professionnelles et personnelles.

Le contexte

En 1996, le gouvernement du Québec et les centrales syndicales signaient une entente cadre portant sur l'aménagement du temps de travail. L'entente visait, entre autres, à éviter que les personnes participant à ce programme ne soient pas pénalisées par rapport à leur régime de retraite.

Pour sa part, la RRQ a convenu des modalités de fonctionnement de son régime d'aménagement du temps de travail en collaboration avec le comité sur l'organisation du travail. Depuis ce temps, le régime s'est enrichi d'options et sa popularité ne cesse de croître.

La démarche

Un projet visant à mettre en place un programme CTVP a été proposé par le comité sur l'organisation du travail aux autorités de la RRQ en 1996. Ce projet ayant été accepté, un sous-comité de travail patronal-syndical, formé de trois représentants de l'employeur et de deux représentants syndicaux, a été mis en place. Son mandat consistait à définir le contenu et les règles d'application du programme en question.

En mai 1996, les résultats du sous-comité étaient communiqués au comité sur l'organisation du travail. On y proposait un projet pilote d'une durée de six mois. À l'origine, le programme prévoyait trois options d'aménagement du temps de travail :

- la semaine comprimée à temps réduit, soit 4 jours de 8 heures pour un total de 32 heures par semaine;
- la semaine régulière à traitement réduit, la mesure du congé compensatoire;
- la semaine régulière à temps réduit, soit 4 jours de 7 heures pour un total de 28 heures par semaine.

À l'échéance du projet pilote, le sous-comité a recueilli les commentaires des participantes et des participants, notamment en les invitant à remplir une grille d'évaluation. Les effets positifs concernant le personnel et l'organisation ont permis au programme d'être approuvé officiellement en novembre 1996.

Depuis, le sous-comité est devenu permanent et a vu son mandat changer. Il voit dorénavant à assurer la bonne marche du programme ainsi que son évaluation. Les rencontres ont lieu une fois l'an et constituent l'occasion de discuter d'ajouts, de modifications, de nouveautés à apporter et de revoir le programme CTVP.

L'application

Pour le programme CTVP, une période d'inscription annuelle est prévue en mars. L'employée ou l'employé peut s'inscrire ou se retirer du programme en tout temps après en avoir avisé son gestionnaire dans un délai de 30 jours. Seul le personnel permanent de la RRQ ayant complété 36 mois de service chez un employeur assujéti à un des régimes de retraite concernés est admissible au programme CTVP.

Le congé compensatoire offre à la personne de travailler 35 heures par semaine et d'être rémunérée pour 32 heures. Selon la formule qu'utilise la RRQ, une personne peut accumuler près de 4 semaines de congé supplémentaire dans une banque qu'il doit prendre, à titre de congé compensatoire, pendant la durée de l'entente et après approbation avec son supérieur.

Les effets

L'incidence financière n'est pas majeure pour l'employé.

La formule du congé compensatoire contribue à améliorer la satisfaction du personnel et sa motivation face au travail, de même que la qualité de vie et le climat de travail. Il contribue également à retenir la main-d'œuvre.

Les observations

Le congé compensatoire peut être utilisé pour profiter d'un long congé durant la période estivale, pour éviter la recherche d'un service de garde adéquat pour les enfants, pour bénéficier d'un temps d'arrêt intéressant pour se ressourcer, etc.

Pour l'employeur, il implique le coût de remplacement de la personne qui bénéficie dudit congé, si la nature ou la charge de travail l'exige.

On peut également adapter la formule selon les besoins de l'entreprise en prévoyant une accumulation de deux heures par semaine au lieu de trois, etc.

Parmi les prix et mentions qu'a obtenu la RRQ, mentionnons les suivants :

- Une mention à l'occasion des *Prix ISO familles 2002-2003* dans la catégorie *Entreprise du secteur gouvernemental*.
- En 2002, premier prix du concours *Flèche d'or* dans la catégorie *Centres contacts clientèle public et parapublic*.
- Toujours en 2002, une mention spéciale à l'occasion des prix *Zénith* du Forum des responsables des communications du gouvernement du Québec dans la *catégorie Plans de communication - Conception et réalisation d'un plan de communication visant une clientèle interne*.
- En 2001, le *Grand prix québécois de la qualité* dans la catégorie *Organisme public* et son centre d'appel celui du *Prix d'Excellence 2001* de l'administration publique.

Recherche et rédaction : Julie Thériault

TeraXion

TeraXion est une jeune entreprise qui emploie une soixantaine de personnes, majoritairement des hommes. Elle conçoit et produit des composants et des modules optiques de pointe à haute valeur ajoutée, destinés aux réseaux de télécommunications optiques haute performance.

La mesure

Lorsque la distance totale à parcourir excède 300 km, l'entreprise rembourse les frais de transport associés à la location d'une voiture.

Le contexte

Dès la création de l'entreprise, les fondateurs ont eu le souci d'offrir au personnel un milieu de travail sain, stimulant et dynamique où les soucis professionnels sont réduits le plus possible, tout en s'appuyant sur une culture organisationnelle conciliante et accommodante.

Les liens étroits entre les cofondateurs, l'âge moyen des employés d'environ 33 ans, le nombre d'enfants chez les employés ainsi que le fait que les cofondateurs soient eux-mêmes parents de jeunes enfants ont également influencé la culture de l'entreprise. Cela se traduit par l'adoption d'une panoplie de mesures formelles et informelles visant à favoriser la conciliation du travail avec la famille.

La démarche

La Direction des ressources humaines a adopté des principes fondamentaux afin de guider les décisions et les actions en vue de créer et de maintenir une culture organisationnelle conciliante et accommodante. Ainsi, des valeurs d'équité, de sécurité, de respect et d'efficacité encadrent la gestion. La sélection du personnel, dont celle des cadres, prend également en compte les attitudes des personnes afin de s'assurer que l'équipe partage les mêmes valeurs, dont celle de la conciliation travail-famille.

L'entreprise accorde également beaucoup d'importance à la communication, dont le canal le plus important est la relation entre les employés et leur supérieur immédiat. Toutes les occasions sont bonnes pour répéter et soutenir la vision de l'entreprise, par exemple le journal interne, les activités sociales et familiales, le manuel d'employé, etc.

C'est dans cette optique qu'a été mis en place un comité d'entreprise formé de cinq représentants des employés, soit un par secteur de travail, ainsi que d'un représentant de la direction. Les réunions ont lieu sur une base mensuelle et durent environ une heure. Le mandat de ce comité consiste à cerner des problèmes communs et à trouver des solutions, à traiter des préoccupations, à cibler les possibilités d'amélioration, à analyser les solutions identifiées et à éliminer les risques de voir des situations se dégrader. La conciliation travail-famille peut être abordée dans le cadre des travaux de ce comité si le besoin se fait sentir.

L'application

Lorsqu'une employée ou un employé doit se déplacer à plus de 300 km de son lieu habituel de travail, il doit utiliser une voiture de location. Les frais lui sont remboursés sur présentation des pièces justificatives.

De plus, un téléphone cellulaire peut être disponible, notamment lors d'un déplacement à l'extérieur du bureau. Ainsi, l'employée ou l'employé peut joindre facilement un membre de sa famille ou les services de secours ou de dépannage en cas d'urgence. Il peut également être joint sans difficulté par un membre de sa famille.

Les éléments clés

Mentionnons d'abord que la mesure est officialisée dans le manuel de l'employé. La location d'une voiture évite de monopoliser la voiture familiale et ainsi d'affecter les déplacements des membres de la famille.

La disponibilité d'un téléphone cellulaire constitue également une mesure réconfortante et sécurisante pour les employées et les employés de tous les niveaux hiérarchiques qui se déplacent à l'extérieur.

Les observations

Cette mesure s'ajoute à d'autres initiatives de l'entreprise. Parmi celles-ci, notons un salon aménagé afin d'accueillir les enfants à la fin de leur journée d'école afin de leur permettre d'attendre leur parent, la possibilité de pouvoir travailler chez soi au moment d'une urgence ou d'un problème de garde, l'organisation d'une campagne de vaccination antigrippale sur le lieu de travail, un retour progressif d'un congé de maternité et l'adoption d'un horaire de travail unique au personnel de production.

|| À l'occasion des *Prix ISO familles 2002-2003*, l'entreprise a reçu une mention dans la catégorie secteur privé.

Recherche et rédaction : Julie Thériault