



ENQUÊTE MENÉE CONJOINTEMENT PAR :

Le Conseil de la famille
et de l'enfance

ET

L'Ordre des conseillers en ressources
humaines et en relations
industrielles agréés du Québec

La détermination et
la gestion des problèmes
de conciliation
travail-famille
en milieu de travail

Québec 

Recherche et rédaction :

M^{me} Danièle Blain

Avec la collaboration de :

M. Charles Cauchon

Révision linguistique :

M^{me} Suzanne Lamy

La traduction et la reproduction totale ou partielle de ce document sont autorisées à condition que la source soit mentionnée.

Conseil de la famille et de l'enfance
900, boulevard René-Lévesque Est
Place Québec, 8^e étage, bureau 800,
Québec (Québec)
G1R 6B5

Téléphone: (418) 646-7678

Sans frais: 1-877-221-7024

Site internet: www.cfe.gouv.qc.ca

Courriel: conseil.famille.enfance@cfef.gouv.qc.ca

ISBN: 2-550-37681-1

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec – 2001

Juin 2001

ENQUÊTE MENÉE CONJOINTEMENT PAR :

Le Conseil de la famille
et de l'enfance

ET

L'Ordre des conseillers en ressources
humaines et en relations
industrielles agréés du Québec

La détermination et
la gestion des problèmes
de **conciliation**
travail-famille
en milieu de travail

JUIN 2001

Table

Table des matières

Introduction	5
Méthodologie	7
Résultats:	
• Détermination des problèmes de conciliation travail-famille	9
• Gestion des problèmes de conciliation travail-famille	15
Profil des répondants	23
Questionnaire	25



Encore ignorée il y a dix ans, la question de la conciliation travail-famille constitue aujourd'hui une préoccupation majeure des familles et aussi, de plus en plus, des milieux de travail.

Depuis quelques années, un nombre croissant de chercheurs et de praticiens travaillent à cerner les défis que cette conciliation pose aux travailleuses et travailleurs comme à leurs employeurs, et à trouver des solutions aux problèmes qu'elle entraîne.

Cette enquête est le fruit d'une collaboration entre le Conseil de la famille et de l'enfance (CFE) du Québec et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. Entreprise par le CFE, elle est née de la volonté commune des deux organisations de favoriser et de faciliter des démarches concrètes en vue d'une meilleure gestion des situations de conciliation en milieu de travail.

Pour le Conseil qui, en 1999, rendait public un avis intitulé «Famille et travail, deux mondes à concilier», ce projet s'inscrit dans le cadre de son engagement aux côtés de ses partenaires de différents milieux pour que les problèmes de conciliation travail-famille soient pris en compte et, autant que possible, résolus. De son côté, l'Ordre qui, l'an dernier, incluait pour la première fois dans son programme de formation un séminaire sur les problèmes de conciliation en milieu de travail souhaitait mieux comprendre comment ses membres perçoivent cette problématique et leur rôle à cet égard.

Professeure agrégée à l'École des Hautes Études Commerciales, Mme Sylvie St-Onge est au nombre des chercheurs qui effectuent depuis plusieurs années déjà un travail important sur les questions relatives à la conciliation travail-famille. Nous tenons à la remercier de ses précieux conseils au moment de l'élaboration du questionnaire et de ses commentaires sur les résultats.

Cette enquête a été réalisée en juin 2000, par l'entremise d'un questionnaire envoyé à tous les membres de l'Ordre qui travaillent au sein d'organisations des secteurs public et privé. Il s'agit d'un coup de sonde. Certains résultats confirment des perceptions nées d'échanges informels ou des constats effectués dans le cadre d'autres recherches: ainsi, 56% des répondantes et des répondants considèrent que les problèmes de conciliation des personnes en emploi vont en augmentant, 41% croient que leur nombre reste stable et 3% seulement considèrent qu'il diminue. Ces chiffres sont révélateurs de l'importance des défis que la conciliation travail-famille pose aujourd'hui aux professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles. Souvent confrontés eux-mêmes à de telles situations, ils sont aussi appelés, en tant que responsables du dossier, à sensibiliser les membres de la direction à cette problématique.

D'autres résultats jettent une lumière nouvelle sur des champs jusqu'à présent peu explorés, particulièrement en ce qui a trait aux mécanismes existants d'identification et de résolution des problèmes de conciliation. Ainsi, à première vue, on pourrait se réjouir de ce que 2% seulement des répondantes et des répondants considèrent qu'ils ne disposent d'aucune solution pour répondre aux problèmes de conciliation travail-famille. Toutefois, dans le contexte d'une augmentation constante de ces problèmes, nous nous interrogeons sur l'efficacité à long terme des mesures correctrices individuelles et temporaires auxquelles la très grande majorité d'entre eux disent pouvoir recourir pour les résoudre.

Certaines réponses, enfin, constituent autant de pistes pour d'autres actions et d'autres recherches: 68% des répondantes et des répondants estiment ainsi qu'une campagne de sensibilisation, menée dans tout le Québec, faciliterait la prise en considération des problèmes de conciliation entre le travail et la famille. Il est plus que jamais évident que dans des contextes sociaux et professionnels en pleine évolution, la conciliation de ces deux univers demeurera un défi important qui continuera d'interpeller tous les acteurs sociaux au cours des prochaines années. Nous espérons que les résultats de cette enquête contribueront à alimenter les réflexions sur cet enjeu important.



Nicole Boily

Présidente

Conseil de
la famille et
de l'enfance



Geneviève Fortier, CRHA

Présidente

Ordre des conseillers
en ressources humaines
et en relations
industrielles agréés
du Québec



Methodologie

d'interpretation des resultats

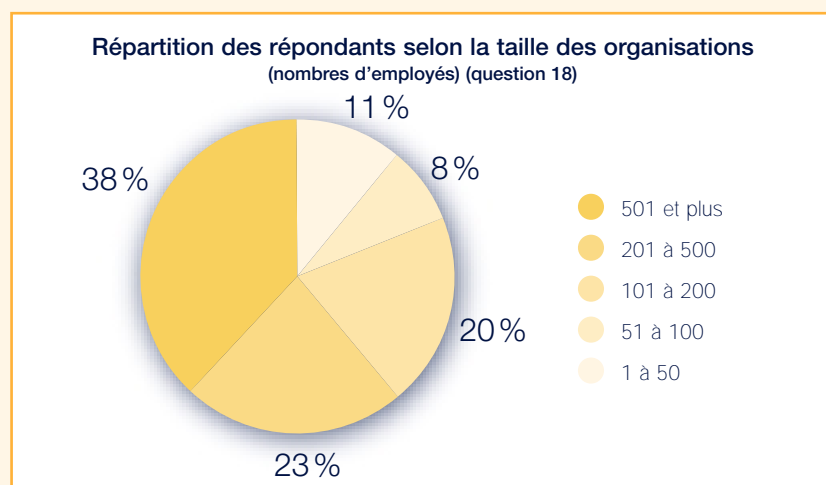
En tout, 232 membres de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agrées du Québec (ORHRI) ont répondu, en juin 2000, à un questionnaire sur les problèmes de conciliation travail-famille dans leur organisation. De ce nombre, 225 questionnaires ont pu être analysés, le traitement des données ayant rendu nécessaire le rejet de quelques questionnaires incomplets ou illisibles.

Bien qu'il s'agisse d'un échantillon limité, la comparaison du profil des répondantes et des répondants avec celui de l'ensemble des membres de l'Ordre fournit quelques indications intéressantes quant à sa représentativité.

Ainsi, 79 % des membres travaillent dans une entreprise du secteur privé – c'est le cas de 75 % des répondants; 58 % de ces derniers occupent un poste de directeur ou de vice-président aux ressources humaines alors que 66 % des membres de l'Ordre occupent un poste de direction. Par ailleurs, 43 % des

répondants ont entre 35 et 44 ans, alors que 45 % des membres de l'ORHRI ont entre 36 et 45 ans. Enfin, une grande partie des répondants travaillent dans des organisations situées en milieu urbain et périurbain (86 %), ce qui correspond grosso modo à la répartition des membres de l'Ordre, qui sont pour une large part, établis dans la grande région de Montréal. Seule exception à cette concordance, 54 % des membres de l'ORHRI sont des hommes, alors qu'ils représentent 42 % des répondants à l'enquête.

Il s'agit donc d'un échantillon qui permet de dégager diverses tendances assez précises, même si l'on ne peut prétendre que les résultats reflètent les opinions qui prévalent dans tous les milieux de travail. Ainsi, il est possible que plus d'un répondant appartienne à la même organisation; en outre, les individus sondés ne sont pas également répartis dans l'ensemble des milieux de travail. Le tableau ci-contre rend compte de la distribution des répondants selon la taille des organisations :



De toute évidence, c'est avec une forte majorité (81 %) que les organisations de plus de 101 employés sont représentées dans l'enquête. En conséquence, l'interprétation simple des résultats révèle des tendances principalement représentatives des réalités des organisations d'une telle ampleur.

Afin de se départir de ce biais et de proposer des tendances valides pour les organisations de tous les types, un traitement par discrimination a été réalisé. Pour ce faire, les réponses aux questions 2 à 11, qui traitent directement de la conciliation travail-famille, ont été croisées avec les réponses aux questions 16 à 18, qui cernent l'identité des organisations au sein desquelles oeuvrent les répondants¹. Cet exercice a permis

¹ Les questions 1 et 19 n'ont pas été incluses dans ces croisements pour des raisons de pertinence.

de produire des résultats révélateurs des diverses tendances selon le profil des organisations.

Par exemple, le tri par le type d'organisation (question 16), nous permet de discriminer la réponse à la question 2 portant sur le nombre de cas de problèmes de conciliation travail-famille recensés au sein de l'organisation durant la dernière année. Ce tri nous permet d'obtenir l'ensemble des tendances suivantes :

Q.16\Q.2	Aucun	1-5 cas	6-10 cas	11-15 cas	16-20 cas	21 cas et +
Privé – primaire et manufacturier						
Privé – entreprise de services						
Secteur public ou parapublic						
Ass. ou org. sans but lucratif						

Une fois l'ensemble des 24 cases remplies, il faut générer des pourcentages pour se défaire du biais causé par des nombres différents de réponses pour chaque catégorie de profil. Les pourcentages rendant les mesures proportionnelles, nous sommes en mesure d'évaluer les tendances de fréquences de problèmes de conciliation selon le secteur économique. Cette stratégie fut répétée pour chacune des questions de conciliation retenues en fonction de chacune des 3 questions de profil choisies. Il faut néanmoins noter que les catégories ayant reçu des nombres de réponses relativement faibles se virent accorder une attention moins importante, celles-ci étant moins significatives. Par exemple, des 225 répondants retenus, seulement 10 appartiennent à des organisations de type Association ou organisme sans but lucratif. Il faut comprendre que les tendances trouvées pour ce type d'organisations sont moins significatives que pour les autres.

La matrice servant à l'interprétation originale, puis aux croisements, est donc une grille théorique de 18 (questions 1 à 19 sans numéro 15) par 225. Les questions 1, 4, 5, 6 et 7 ont demandé une interprétation en plusieurs colonnes en raison des possibilités de choix multiples, ce qui a finalement donné une matrice réelle de 46 par 225.

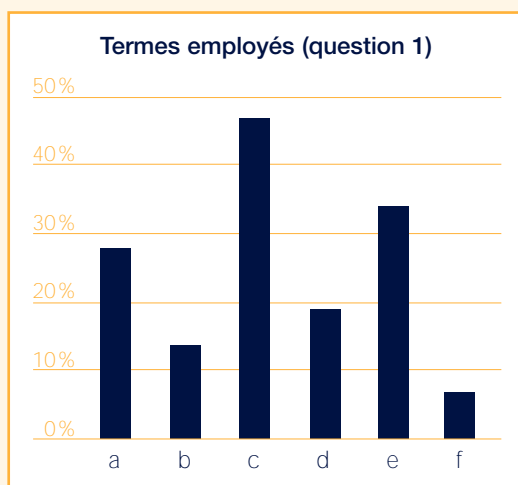
Résultats

1

Dans votre milieu de travail, quels sont les termes les plus fréquemment utilisés pour discuter des difficultés à concilier les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales?

a- Problème de conciliation travail-famille	28%
b- Problème d'équilibre travail-vie	14%
c- Problème d'équilibre travail-famille	47%
d- Conflit travail-famille	19%
e- Stress	34%
f- Autre	7%

TABEAU 1



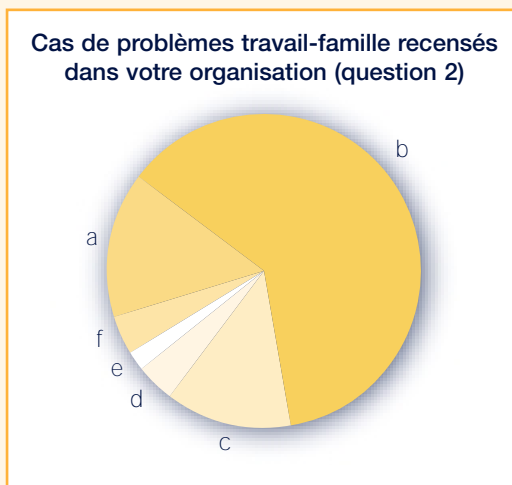
Il faut remarquer que l'expression privilégiée est *Problème d'équilibre travail-famille*, suivie de *Stress*, un terme moins précis qui semble s'appliquer à l'ensemble des maux liés au monde du travail. Une telle réponse pourrait être attribuable à un manque d'information ou de sensibilisation au phénomène, tant chez ceux et celles qui vivent les problèmes de conciliation que chez les personnes appelées à en gérer les conséquences en milieu de travail.

2

Au cours des 12 derniers mois, combien des cas d'employés aux prises avec des problèmes de conciliation travail-famille avez-vous dû traiter ou gérer?

a- Aucun	15%
b- 1-5 cas	62%
c- 6-10 cas	13%
d- 11-15	4%
e- 16-20	2%
f- 21 cas et plus	4%

TABEAU 2

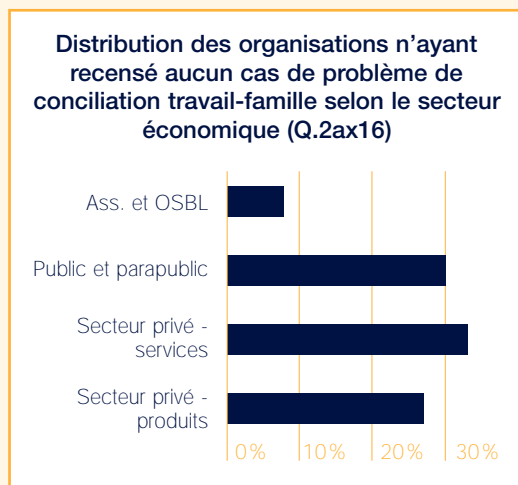


C'est avec une très forte majorité que les répondants ont affirmé qu'ils n'avaient dû traiter ou gérer que de 1 à 5 cas de problèmes de conciliation au cours des 12 mois précédant l'enquête. La deuxième réponse la plus populaire est *Aucun*. Les croisements discriminatoires ont révélé que cette tendance était répartie parmi l'ensemble des répondants de tous les groupes: ainsi, le type d'organisation, sa taille et son degré de syndicalisation sont pratiquement sans influence sur les réponses à cette question.

À première vue, l'homogénéité de ces résultats pourrait suggérer une difficulté à faire émerger les problèmes de conciliation, soit chez ceux qui les vivent ou chez ceux qui auraient la responsabilité ou la possibilité de les alléger. Il faut cependant garder en mémoire que les répondants étaient interrogés personnellement et non sur l'ensemble des cas gérés par la direction des ressources humaines de leur organisation, dont le nombre de conseillers est fonction de la taille de cette dernière.

Le graphique suivant (Tableau 3) examine les réponses *aucun* en les classant selon le secteur économique. On doit remarquer que si l'on ne tient pas compte des *associations et organismes sans but lucratif* (dont les données sont peu significatives vu leur faible représentation dans l'échantillon global), le tri par le secteur économique ne semble pas avoir une influence notable sur la répartition de ces réponses. Il faut cependant noter que c'est dans le secteur privé/services que cette réponse recueille les plus forts pourcentages.

TABLEAU 3

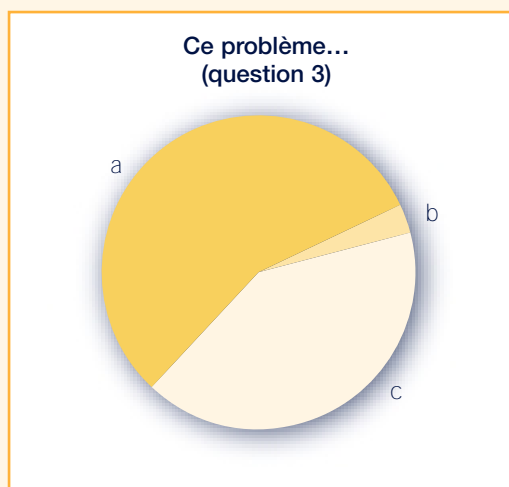


3

Selon vous, au sein de votre organisation, s'agit-il d'un problème qui...

- a- va en augmentant? 56%
- b- va en diminuant? 3%
- c- reste stable? 41%

TABLEAU 4

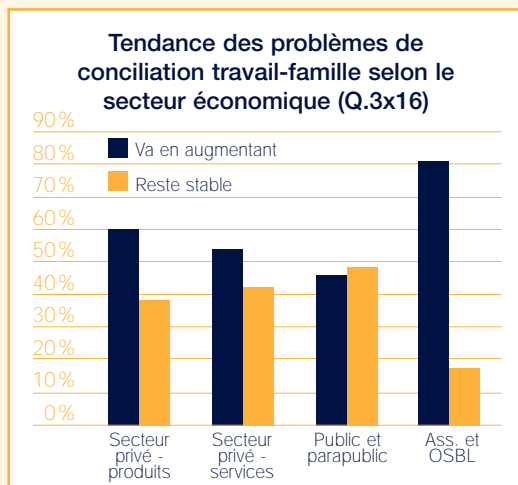


Une majorité des répondants (56%) considère que les problèmes de conciliation vont en augmentant, ce qui en soi constitue une tendance préoccupante, surtout eu égard au très faible pourcentage de ceux qui croient que le problème va en diminuant. À ce sujet, les croisements des réponses avec celles qui identifient les répondants par secteur économique, par la taille des organisations et la syndicalisation nous apprennent que le très faible pourcentage de ceux qui croient que le problème va en diminuant ne sont concentrés dans aucune catégorie en particulier: leurs réponses doivent donc être interprétées comme des opinions minoritaires ne traduisant pas de tendance significative.

Ces résultats se prêtent à différentes interprétations. Ils peuvent ainsi renvoyer à des effets de conjoncture relatifs au marché de l'emploi, à une sensibilisation accrue des gestionnaires des ressources humaines aux problèmes de conciliation, ou encore aux difficultés liées à l'identification de solutions structurelles à ce type de problèmes (voir «Gestion des problèmes de conciliation travail-famille»).

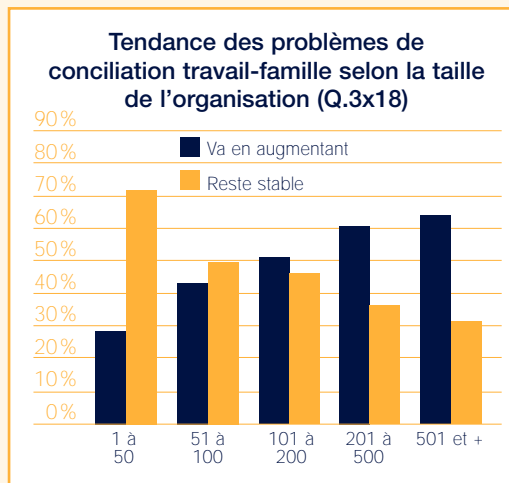
D'autres croisements ont été effectués en éliminant les réponses *va en diminuant*. Ainsi, le Tableau 5 révèle que le *public et parapublic* est le seul secteur où l'on croit, à faible majorité, que le problème reste stable. Partout ailleurs, l'opinion opte majoritairement pour la tendance à l'augmentation du problème.

TABLEAU 5



Les croisements des réponses à cette question avec les données portant sur la taille des organisations (Tableau 6) révèlent que le pourcentage de ceux qui croient que le problème va en augmentant croît au fur et à mesure que la taille de l'organisation augmente. Ainsi la réponse *reste stable* est largement majoritaire au sein des organisations de moins de 50 employés et le demeure, mais de justesse, au sein des organisations qui comptent de 51 à 100 employés. La réponse *va en augmentant* est majoritaire, par des marges de plus en plus importantes, au sein des organisations qui comptent plus de 101 employés.

TABLEAU 6

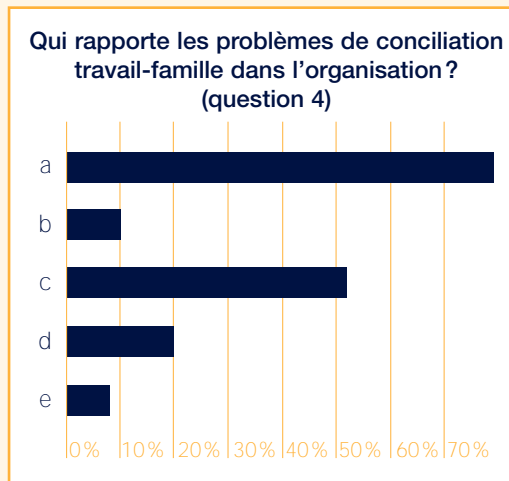


4

En règle générale, les cas d'employés aux prises avec des problèmes de conciliation travail-famille vous sont rapportés par...

- a- L'employé aux prises avec le problème 79%
- b- Un représentant syndical de l'employé aux prises avec le problème 10%
- c- Un supérieur hiérarchique de l'employé aux prises avec le problème 52%
- d- Un collègue de l'employé aux prises avec le problème 20%
- e- Autre 8%

TABLEAU 7

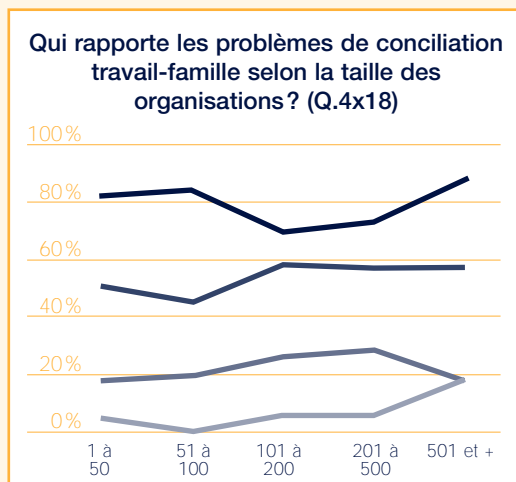


Une très forte majorité de répondants indique que les problèmes sont rapportés par *l'employé concerné* et, dans une moindre mesure par un *supérieur hiérarchique*. Le taux de réponse aux autres options est nettement moins élevé. Les questionnaires révèlent en outre que la réponse majoritairement donnée pour *Autre* est le programme d'aide aux employés.

Le nombre peu élevé de répondants qui indiquent que les problèmes de conciliation sont rapportés par un *représentant syndical de l'employé* devrait être analysé, dans un premier temps, à la lumière du taux de syndicalisation des organisations (voir tableau 37). Ce résultat pourrait aussi être imputable à la dynamique même des relations patronales-syndicales au sein des organisations – le supérieur hiérarchique pouvant être désigné pour porter un cas à l'attention de la direction des ressources humaines après notification ou consultation avec le représentant syndical de l'employée.

Le tableau 8 présente le tri des réponses à la question 4 selon la taille des organisations. On remarque que l'ordre de préférence des réponses reste inchangé, peu importe la taille des organisations. Les cas de problèmes sont d'abord et avant tout rapportés par *l'employé concerné*, puis par le *supérieur hiérarchique*, par un *collègue*, et finalement, par un *représentant syndical*. Par ailleurs, il faut bien noter qu'il s'agit ici d'identifier qui *rapporte* le problème. L'implication des différents responsables à ce niveau ne permet pas de conclusion sur leur implication dans l'ensemble du processus de *résolution* des problèmes de conciliation travail-famille.

TABLEAU 8

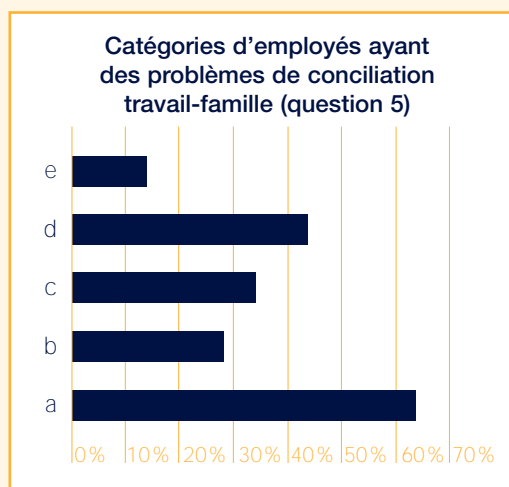


5

Au cours des 12 derniers mois, les employés aux prises avec des problèmes d'équilibre travail-famille dont vous avez dû gérer le cas appartenaient principalement à quelle catégorie de personnel?

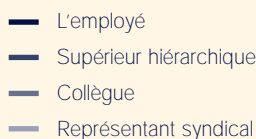
a- Employés de bureau	64%
b- Employés de production et d'entretien	28%
c- Cadres intermédiaires	34%
d- Professionnels et techniciens	44%
e- Cadres supérieurs	14%

TABLEAU 9



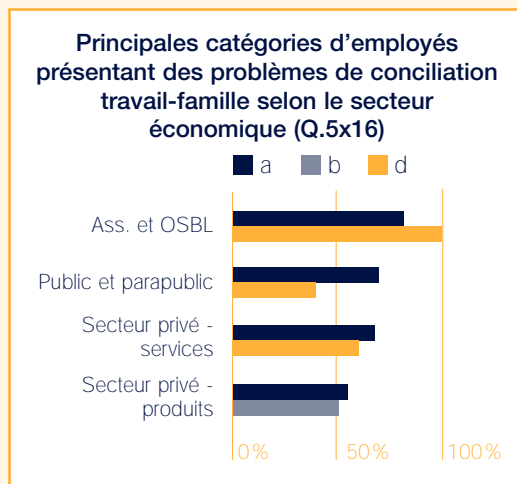
Les employés de bureau semblent constituer la catégorie la plus touchée par les problèmes de conciliation travail-famille. À l'inverse, les cadres supérieurs semblent les moins touchés.

Il faut noter que le tri par secteur d'activité économique (Tableau 10) révèle que les *employés de bureau* sont partout identifiés comme étant la catégorie de travailleurs dont les problèmes de conciliation ont le plus requis l'intervention des répondants, sauf au sein des



Associations et organismes sans but lucratif où la catégorie des professionnels et des techniciens les devance de peu. La grande place qu'occupent les *employés de bureau* dans les réponses à cette question se prête à divers niveaux d'interprétation. On peut par exemple se demander si cette catégorie de travailleurs est plus sujette aux problèmes de conciliation à cause de la nature de leur travail ou encore de leur poids relatif au sein de l'organisation (i.e. plus nombreux dans certaines organisations du secteur public ou au contraire moins nombreux au sein d'entreprises du secteur privé où leur travail peut alors être moins balisé par une éventuelle convention collective). La prédominance des femmes dans cette catégorie de travailleurs pourrait aussi expliquer le nombre important de personnes de ce groupe qui vivent des problèmes de conciliation famille-travail.

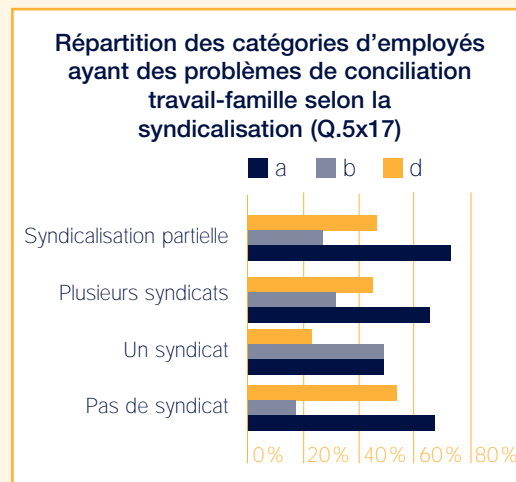
TABLEAU 10



Les secondes places varient, quant à elles, d'une façon que l'on pourrait qualifier de prévisible en regard du secteur d'activité. Ainsi, dans le secteur *primaire et manufacturier*, ce sont les *employés de production et d'entretien*; dans le secteur *privé de services*, ce sont les *professionnels et techniciens*; puis dans le *public et parapublic*, ce sont encore les *professionnels et techniciens* qui suivent, mais cette fois, loin derrière. Quant aux *cadres intermédiaires*, bien qu'ils soient la troisième réponse la plus populaire, ces réponses sont

réparties dans l'ensemble des *secteurs économiques*, si bien qu'il n'en ressort pas de tendance particulière. Le tri par la *taille des organisations* révèle que cette réponse est concentrée dans les organisations de 501 employés et plus, ce qui s'explique sans doute par leur présence plus importante dans les organisations ou les organisations d'une telle taille, ou encore par l'incidence éventuelle de leur syndicalisation. Enfin, on peut expliquer que les *cadres supérieurs* sont fort peu touchés en raison de leur âge (plus avancé), de leur sexe (majoritairement masculin), de leur nombre (relativement faible), ou encore à cause de la nature même de leurs fonctions.

TABLEAU 11

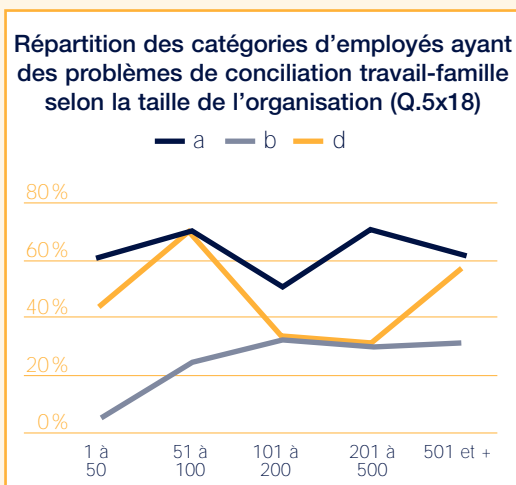


Le tableau précédent donne les résultats d'un croisement effectué avec les résultats de la question sur la syndicalisation des organisations. Ce sont encore une fois les employés de bureau qui sont les plus touchés, exception faite des organisations à un syndicat où ils sont à égalité avec les employés de production et d'entretien.

- a: Employés de bureau
- b: Employés de production et d'entretien
- d: Professionnels et techniciens

Le tableau 12 nous offre un profil de la variation des trois principales réponses selon la taille des organisations. Quelques constatations s'imposent. *Les employés de bureau* demeurent la catégorie la plus touchée, peu importe la taille de l'organisation. Néanmoins, ils sont rejoints par les professionnels et techniciens dans les organisations de 51 à 100 employés. Les *employés de production et d'entretien* sont une réponse dont le nombre croît rapidement lorsque l'on passe des organisations qui comptent jusqu'à 50 employés à celles de la catégorie suivante, puis ensuite à celle qui compte plus de 100 employés, pour se stabiliser aux alentours de trente pour cent par la suite.

TABLEAU 12



- a: Employés de bureau
- b: Employés de production et d'entretien
- d: Professionnels et techniciens



Résultats

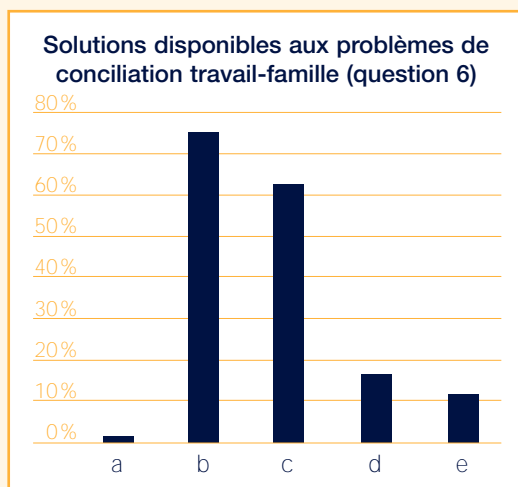
Gestion des problèmes de conciliation travail-famille

6

Lorsque vous devez traiter le cas d'un employé aux prises avec un problème de conciliation travail-famille, quel est le type de solution à votre disposition ?

a- Aucune solution possible	2%
b- Offrir une mesure correctrice temporaire sur une base individuelle	76%
c- Diriger la personne vers le programme d'aide aux employés	63%
d- Proposer une modification de l'organisation du travail d'un groupe ou de l'ensemble du personnel	17%
e- Proposer une modification des conditions de travail d'un groupe ou de l'ensemble du personnel	12%

Tableau 13



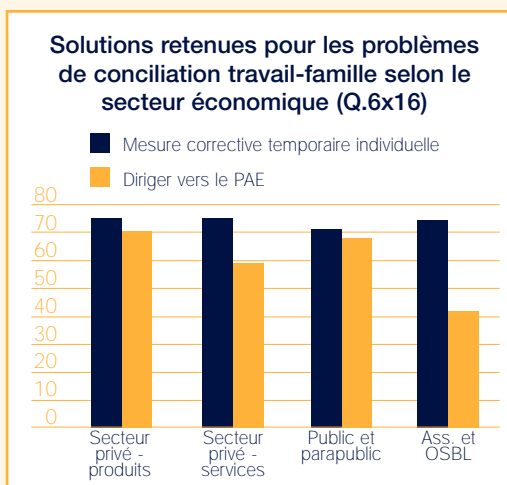
Les réponses recueillies semblent indiquer que, sauf dans des cas extrêmement rares, on peut toujours trouver une solution à un problème de conciliation. Il faut noter que celle à laquelle les répondants recourent le plus fréquemment est la *mesure correctrice temporaire sur une base individuelle*. Faut-il y voir une volonté d'éviter les normes et les mesures codifiées, ce qui laisse leur application à la discrétion des supérieurs des employés, ou une difficulté à identifier des outils susceptibles de transformer la situation

de façon structurelle? Le second choix est d'orienter les employés vers le PAE. Bien que les résultats portent à croire que le recours à ce genre de mesure est plus généralisé, il faut noter qu'en réalité, il est surtout le fait d'organisations d'une certaine taille, comme nous le verrons un peu plus loin.

À la leur des réponses à la question 3, on pourrait aussi se demander si la nature des solutions privilégiées est toujours la plus avantageuse et favorise la résolution à long terme des problèmes de conciliation.

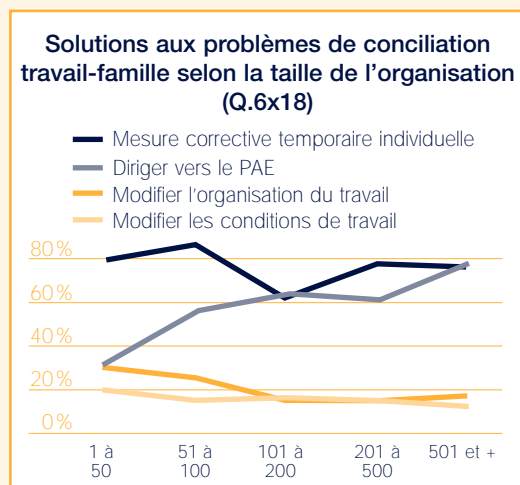
Le tableau suivant nous montre que la préférence accordée aux deux principales solutions est le fait de tous les secteurs économiques. De l'un à l'autre, la popularité des *mesures correctrices temporaires sur une base individuelle* reste pratiquement inchangée alors que la solution de *diriger vers le PAE* varie peu, si ce n'est dans le cas des associations et organismes sans but lucratif: on pourrait supposer que ce type de recours est moins accessible aux organisations regroupées sous cette catégorie.

TABLEAU 14



Par ailleurs, il est intéressant de noter que la popularité des PAE comme solution aux problèmes de conciliation travail-famille grimpe avec la taille des organisations, jusqu'à dépasser celle des mesures individuelles dans les plus grosses organisations.

TABEAU 15

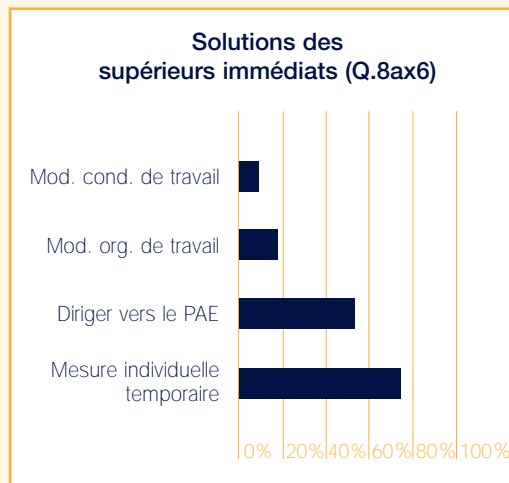


À l'inverse, modifier l'organisation du travail est une solution privilégiée surtout par les petites organisations. La popularité des autres mesures semble peu influencée par la taille des organisations.

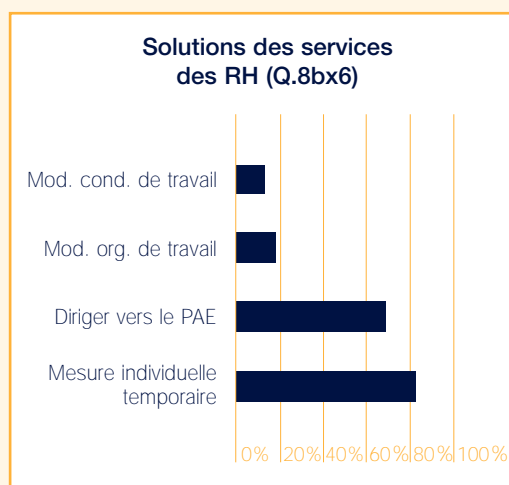
Nous avons également tenté d'identifier le type de solution privilégié par les diverses catégories d'intervenants responsables de la mise en œuvre des mesures de conciliation au sein de l'organisation (question 8). Les trois principales réponses qui ressortent dans les tableaux 16, 17 et 18 (et les seules qui s'avèrent statistiquement significatives) sont d'une similarité surprenante: cela donne à penser que ces résultats nous renvoient à l'existence d'une «culture du travail» qui déborde du cadre de chaque organisation prise individuellement.

Il est intéressant de noter que les solutions relatives à la modification des conditions ou de l'organisation du travail sont plus populaires parmi les gestionnaires de ressources humaines qui sont appelés à identifier de telles solutions conjointement avec les supérieurs immédiats du personnel concerné.

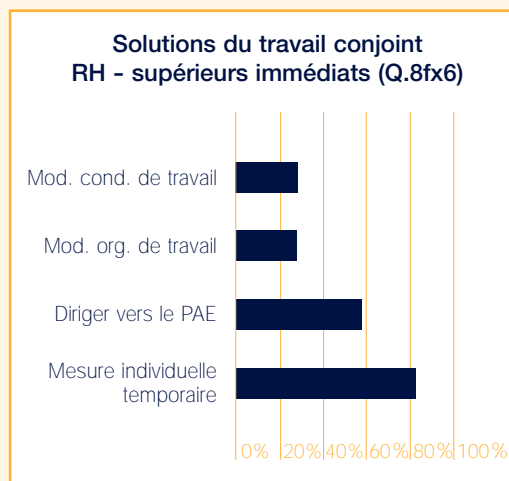
TABEAU 16



TABEAU 17



TABEAU 18



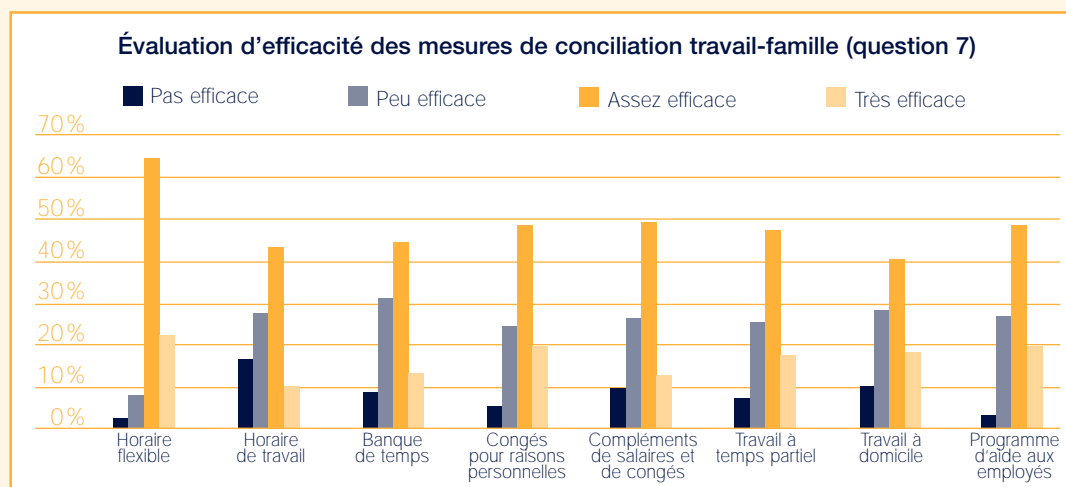
7

À votre avis, quelle est l'efficacité des différentes mesures indiquées dans le tableau ci-dessous pour résoudre des problèmes de conciliation travail-famille?

TABLEAU 19 a) Évaluation d'efficacité des mesures de conciliation travail-famille (question 7)

	Pas efficace	Peu efficace	Assez efficace	Très efficace
Horaire flexible	3%	9%	65%	23%
Horaire de travail volontaire	17%	28%	44%	11%
Banque de temps	9%	32%	45%	14%
Congés pour raisons personnelles	6%	25%	49%	20%
Compléments de salaires et de congés	10%	27%	50%	13%
Travail à temps partiel volontaire	8%	26%	48%	18%
Travail à domicile (ou télétravail)	11%	29%	41%	19%
Programme d'aide aux employés	4%	27%	49%	20%

TABLEAU 19 b)



De façon générale, l'*horaire flexible* est identifié comme étant la mesure la plus efficace pour résoudre des problèmes de conciliation. Suivent ensuite, ex æquo, les *congés pour des raisons personnelles* et le *PAE*, puis le travail à temps partiel sur une base volontaire. L'*horaire de travail volontaire* et le *travail à domicile* sont les deux mesures identifiées comme étant les moins efficaces.

Le croisement de ces réponses avec celles relatives au secteur d'activité économique offre quelques précisions (Tableau 20). Les répondants de tous les secteurs croient d'abord et avant tout dans l'efficacité de l'*horaire flexible*. Les *congés personnels* constituent le second choix des répondants des secteurs privé-services et public et parapublic et le troisième choix de leurs homologues des secteurs privé-production

et OSBL. La *PAE* constitue le deuxième choix des répondants du secteur privé-production et le troisième choix de ceux du secteur public et parapublic, ce que l'on peut probablement expliquer par la taille de ces organisations. La *banque*

de temps est une solution qui vient au deuxième rang des préférences des répondants issus des milieux associatifs. Enfin, le *temps partiel volontaire* semble nettement plus apprécié du côté du secteur *privé de services*, ce qui est probablement dû à sa compatibilité avec la nature des opérations dans ce secteur économique.

TABLEAU 20

Secteur économique	1 ^{er} choix	2 ^e choix	3 ^e choix
Privé – produits	Horaire flexible	PAE	Banque de temps et Congés personnels
Privé – services	Horaire flexible	Congés personnels	Temps partiel volontaire
Public et parapublic	Horaire flexible	Congés personnels	PAE
Ass. et OSBL	Horaire flexible	Banque de temps	Congés personnels

Le tableau 21 révèle aussi qu'indépendamment du niveau de syndicalisation de l'organisation, tous les répondants considèrent que *l'horaire flexible* constitue la mesure la plus efficace – suivi de très près par le *PAE* dans les organisations qui comptent plusieurs syndicats. Le niveau d'appréciation de cette dernière mesure demeure par ailleurs élevé dans l'ensemble des entreprises

syndiquées. Les *congés personnels* constituent l'une des trois mesures considérées comme efficaces dans tous les milieux, sauf par les répondants provenant d'entreprises partiellement syndiquées. Il faut noter que les *compléments de salaires et de congés* ne sont privilégiés que par les répondants des entreprises non syndiquées. Il faut également noter que le *temps partiel volontaire* n'est considéré comme plus efficace que dans les entreprises *partiellement syndiquées*.

TABLEAU 21

Syndicalisation	1 ^{er} choix	2 ^e choix	3 ^e choix
Non syndiqués	Horaire flexible	Congés personnels	Compléments de salaires et congés
Un syndicat	Horaire flexible	PAE	Congés personnels
Plusieurs syndicats	Horaire flexible	PAE	Congés personnels
Partiel. syndiqués	Horaire flexible	Temps partiel volontaire	PAE

Les croisements des réponses à la question 7 avec celles portant sur la taille des organisations (Tableau 22) révèlent enfin qu'encore une fois, *l'horaire flexible* demeure la mesure de conciliation considérée comme la plus efficace, sauf par les répondants provenant d'organisations de plus de 501 employés, qui préfèrent à cet égard le *PAE*. Les *congés personnels* semblent être une mesure considérée comme efficace dans toutes les organisations qui comptent entre 51 et 500 employés.

TABLEAU 22

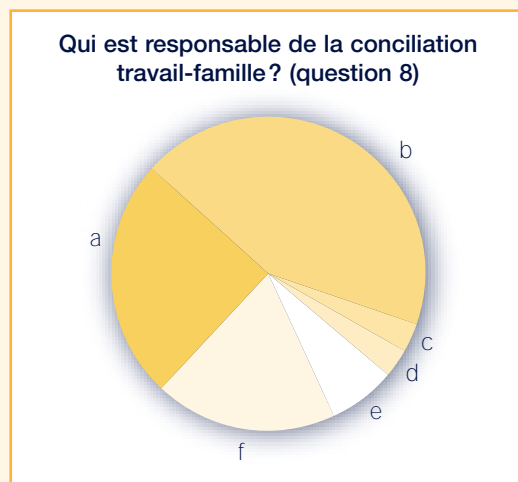
Nombre d'employés	1 ^{er} choix	2 ^e choix	3 ^e choix
1 à 50	Horaire flexible	Banque de temps	Compléments de salaires et congés
51 à 100	Horaire flexible	Congés personnels	Banque de temps
101 à 200	Horaire flexible	PAE	Congés personnels
201 à 500	Horaire flexible	Congés personnels	PAE
501 et +	PAE	Horaire flexible	Temps partiel et travail à domicile

8

Dans votre milieu de travail, qui est responsable de la mise en œuvre des mesures de conciliation travail-famille?

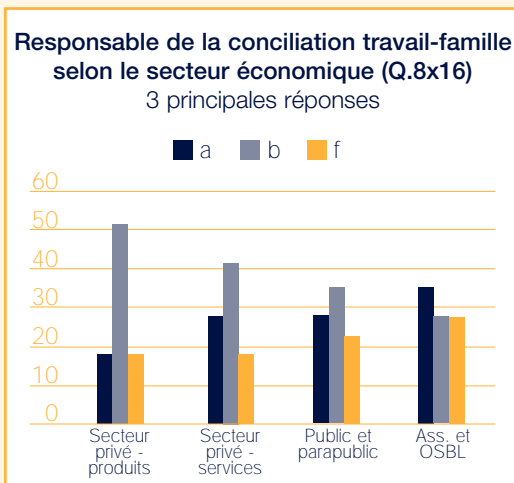
- a- Le supérieur immédiat de l'employé concerné 25%
- b- Le service des ressources humaines 44%
- c- Un comité patronal-syndical 3%
- d- Le gestionnaire du programme d'aide aux employés 3%
- e- Autre 7%
- f- A et B 19%

TABLEAU 23

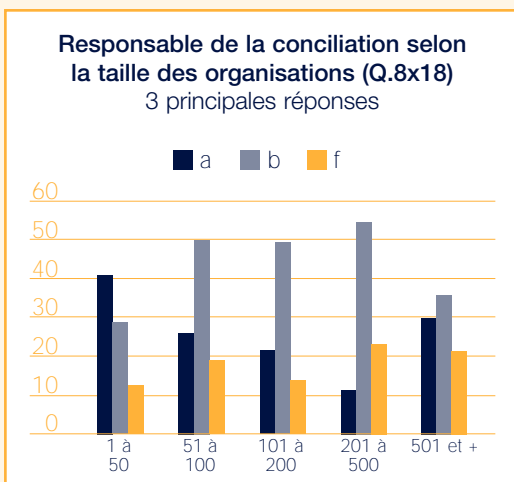


Les répondants nous indiquent que les *services des ressources humaines* sont les premiers interpellés par la mise en œuvre des mesures de conciliation travail-famille, suivis par les *supérieurs immédiats* des employés concernés. Ces deux catégories dominent largement dans les réponses. Il est intéressant de noter que le protocole du questionnaire ne permettait pas que l'on y réponde «A et B», c'est-à-dire, à la fois le *supérieur immédiat* et le service des ressources humaines. À l'étape de la compilation, il a toutefois été nécessaire d'ajouter cette option en raison de sa grande fréquence dans les questionnaires retournés. Dans la mesure où cette option n'était pas offerte dans le questionnaire original, il est cependant impossible de tenir ces résultats pour un reflet fidèle de la réalité: une telle option aurait pu être choisie par plus de répondants si elle avait été incluse d'entrée de jeu. Sa popularité nous a néanmoins amené à utiliser cette catégorie dans les croisements ultérieurs que nous avons effectués.

Ainsi, le tableau 24 révèle que le recours au *service des ressources humaines* est plus fréquent dans le *secteur privé* que dans le *secteur public*, et en particulier dans le domaine des *produits*, tandis que la mise en œuvre conjointe des solutions aux problèmes de conciliation est plus fréquente dans le secteur public et parapublic.

TABLEAU 24


Le tableau 25 donne les résultats d'un croisement des trois réponses les plus populaires avec les données sur la taille des entreprises. On remarque que le rôle du *service des ressources humaines* prend de l'importance dès le seuil de 51 employés, mais chute dans les entreprises de plus de 500 employés. Ce dernier résultat est sans doute imputable à la décentralisation des pouvoirs qui doit nécessairement s'y exercer. Cette explication est renforcée par les variations de la réponse *supérieur immédiat*, qui suit une tendance exactement opposée à celle du service des ressources humaines.

TABLEAU 25


- a : Le supérieur immédiat de l'employé concerné
- b : Le service des ressources humaines
- f : Le supérieur immédiat et les ressources humaines

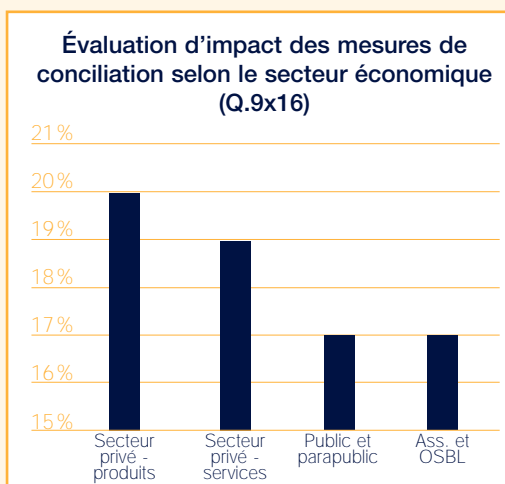
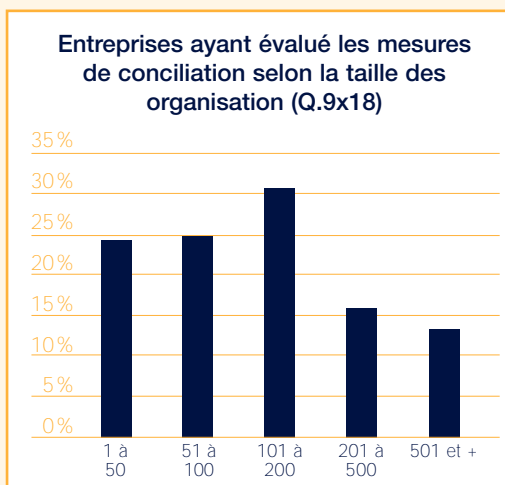
9

L'impact des mesures implantées a-t-il été évalué ?

a- Oui 19%

b- Non 81%

Un faible pourcentage seulement des organisations ont évalué l'impact des mesures de conciliation auxquelles elles ont recours. Le tableau 26 nous révèle que les évaluations ont été concentrées plus fortement dans les entreprises du *secteur privé*, du côté *des produits* en particulier.

TABLEAU 26

TABLEAU 27


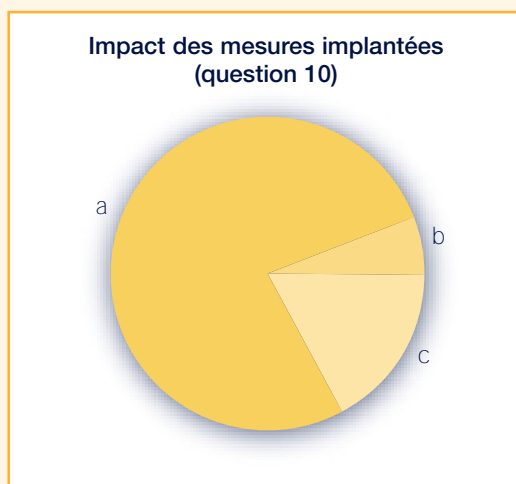
Pour sa part, le tableau 27 nous montre que les organisations de 101 à 200 employés ont eu tendance plus que les autres à évaluer leurs mesures de conciliation travail-famille, tandis que les organisations de plus grande taille ont eu moins tendance à évaluer ces mesures.

10

Quel a été l'impact des mesures implantées?

a- Résultats positifs	77%
b- Résultats négatifs	6%
c- Aucun résultat	17%

TABLEAU 28



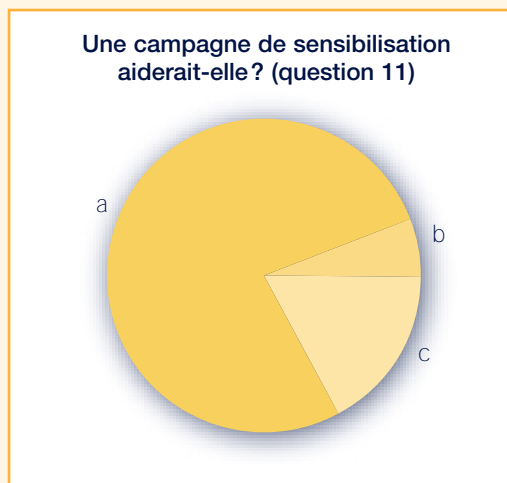
Il faut garder en mémoire que l'échantillon des répondants (N=43) à cette question est considérablement inférieur à celui des questions précédentes, dans la mesure où seuls ceux qui avaient répondu «oui» à la question précédente étaient invités à y répondre. Ceci dit, il est important de noter que c'est avec une grande majorité que les répondants estiment que les mesures de conciliation travail-famille ont eu des impacts positifs sur leurs entreprises.

11

Une campagne de sensibilisation menée dans tout le Québec faciliterait-elle la prise en compte des problèmes de conciliation travail-famille dans les milieux de travail?

a- Oui	68%
b- Non	8%
c- Je ne sais pas	24%

TABLEAU 29



C'est par une large majorité que les répondants ont adhéré à l'idée d'une campagne de sensibilisation visant à favoriser la prise en compte des problèmes de conciliation en milieu de travail. Notons que les répondants qui ne croient pas à son utilité sont très minoritaires.

Les croisements effectués avaient pour but d'identifier les milieux les plus enthousiastes face à une telle campagne. La faiblesse des contrastes fait que nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que certains types d'organisation sont plus enthousiastes que d'autres face à un tel projet.

TABLEAU 30

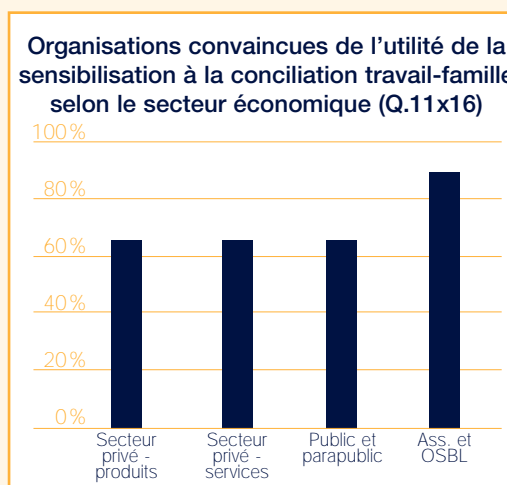


TABLEAU 31

Organisations convaincues de l'utilité de la sensibilisation à la conciliation travail-famille selon la syndicalisation (Q.11x17)

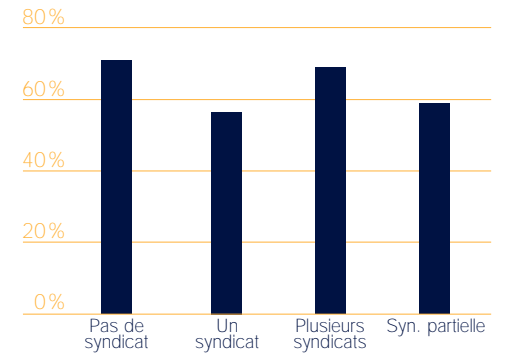
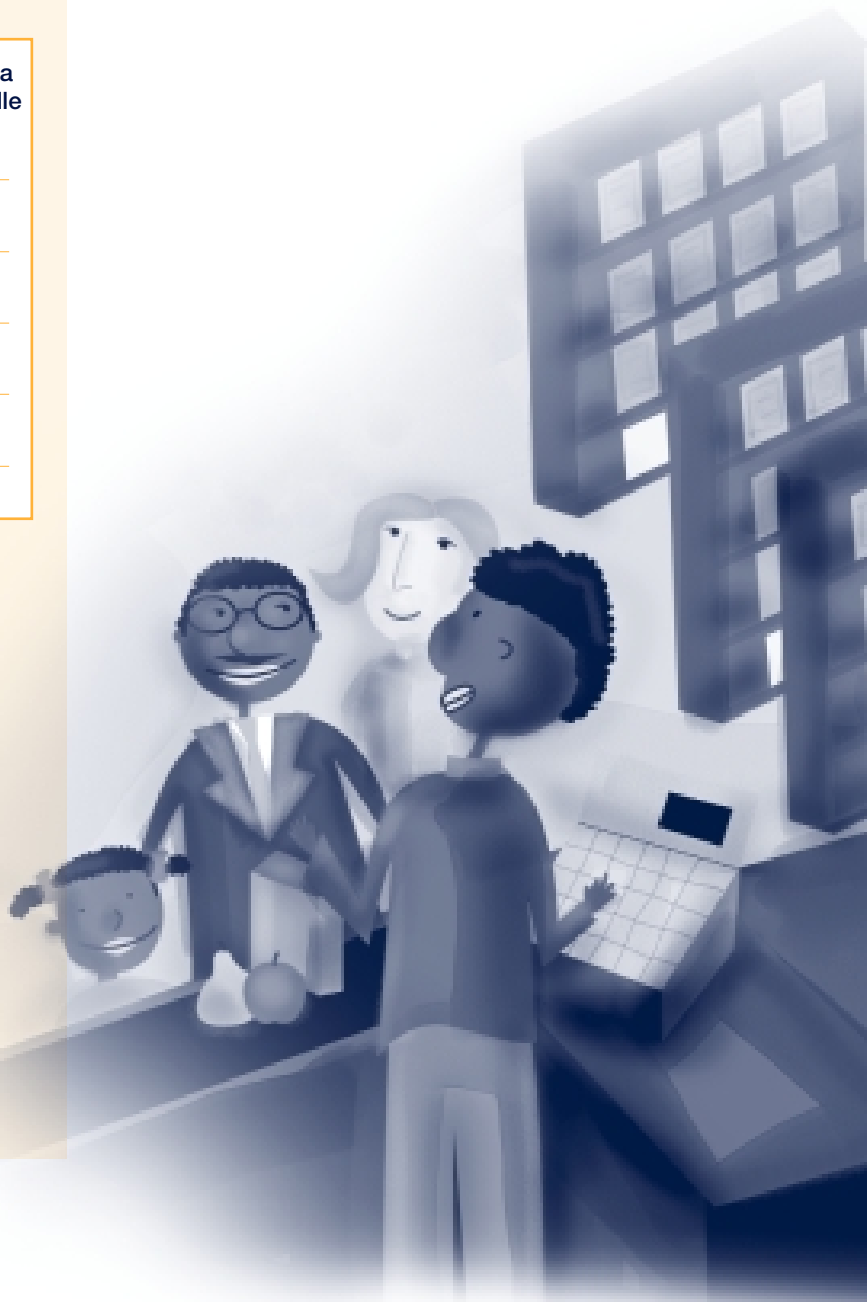
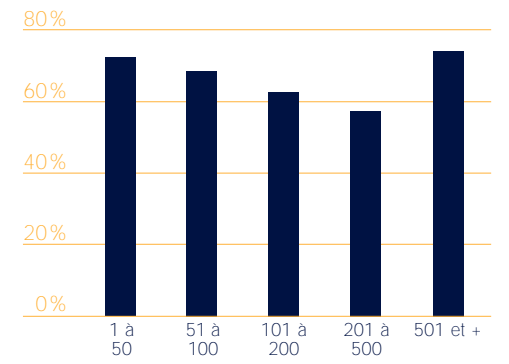


TABLEAU 32

Organisations convaincues de l'utilité de la sensibilisation à la conciliation travail-famille selon la taille des organismes (Q.11x18)



CES DERNIERS TABLEAUX PERMETTENT DE TRACER LE PROFIL DES RÉPONDANTS ET DES ORGANISATIONS OÙ TRAVAILLENT LES RÉPONDANTS.

12

Titre du poste de la répondante ou du répondant

a- Conseiller, ressources humaines	32%
b- Directeur, ressources humaines	52%
c- Vice-président, ressources humaines	6%
d- Cadre ou professionnel non spécialisé en ressources humaines	4%
e- Autre	6%

TABLEAU 33



13

Sexe des répondants

a- Hommes	42%
b- Femmes	58%

TABLEAU 34

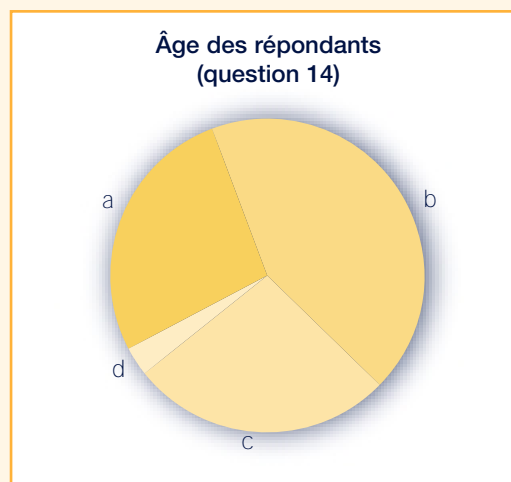


14

Âge des répondants

a- 25-34 ans	27%
b- 35-44 ans	43%
c- 45-54 ans	27%
d- 55-64 ans	3%
e- 65 ans et plus	0%

Tableau 35

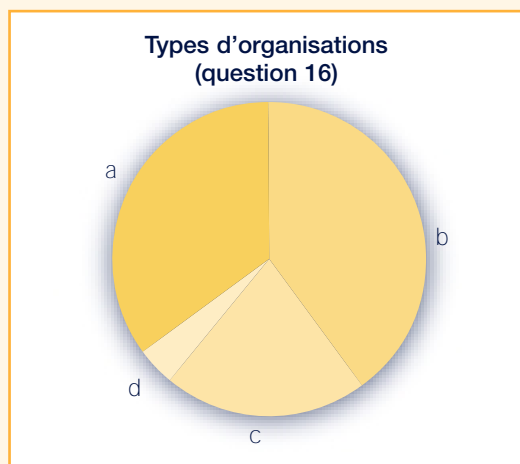


16

Types d'organisation

a- Secteur privé – primaire et manufacturier	35%
b- Secteur privé – entreprise de services	40%
c- Secteurs public ou parapublic	21%
d -Association ou organisme sans but lucratif	4%

TABLEAU 36



18

Nombre d'employés dans l'organisation

a- 1 à 50	11%
b- 51 à 100	8%
c- 101 à 200	20%
d- 201 à 500	23%
e- 501 et plus	38%

TABLEAU 38

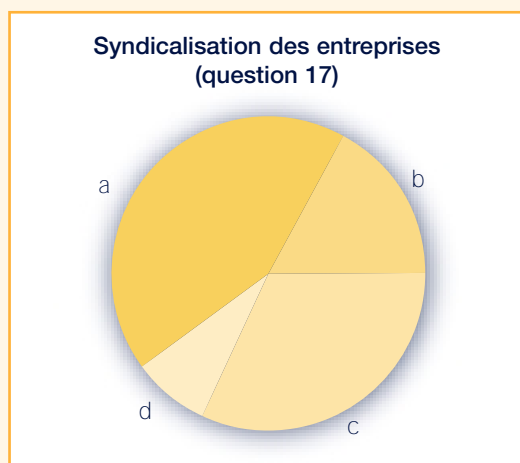


17

Les employés de l'organisation

a- ne sont pas syndiqués	43%
b- sont représentés par un syndicat	17%
c- sont représentés par plus d'un syndicat	32%
d- sont partiellement syndiqués	8%

TABLEAU 37

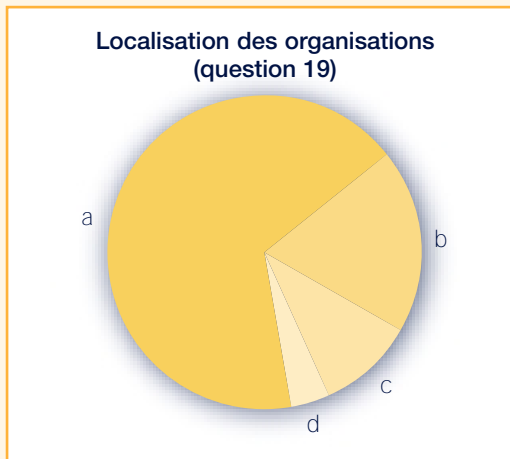


19

L'organisation est située...

a- en milieu urbain	67%
b- en milieu périurbain	19%
c- en milieu rural	10%
d- en divers emplacements	4%

Tableau 39



Questionnaire

ENQUÊTE MENÉE CONJOINTEMENT PAR L'ORDRE DES CONSEILLERS EN RELATIONS INDUSTRIELLES DU QUÉBEC ET LE CONSEIL DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE

sur la gestion des problèmes de conciliation travail-famille en milieu de travail

I. DÉTERMINATION DES PROBLÈMES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

1

Dans votre milieu de travail, quels sont les termes les plus fréquemment utilisés pour discuter des difficultés à concilier les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales? (plusieurs réponses possibles)

- a) Problème de conciliation travail-famille
- b) Problème d'équilibre travail-vie
- c) Problème d'équilibre travail-famille
- d) Conflit famille-travail
- e) Stress
- f) Autre (préciser): _____

2

Au cours des 12 derniers mois, combien de cas d'employés aux prises avec des problèmes de conciliation travail-famille avez-vous dû traiter ou gérer? (une réponse possible)

- a) Aucun (passez à la question 11)
- b) 1-5 cas
- c) 6-10 cas
- d) 11-15 cas
- e) 16-20 cas
- f) 21 cas et plus

3

Selon vous, au sein de votre organisation, s'agit-il d'un problème qui...

- a) va en augmentant
- b) va en diminuant
- c) reste stable

4

En règle générale, les cas d'employés aux prises avec des problèmes de conciliation travail-famille vous sont rapportés par... (plus d'une réponse possible)

- a) l'employé aux prises avec le problème
- b) un représentant syndical de l'employé aux prises avec le problème
- c) par un supérieur hiérarchique de l'employé aux prises avec le problème
- d) un collègue de l'employé aux prises avec le problème
- e) autre: _____

5

Au cours des 12 derniers mois, les employés aux prises avec des problèmes d'équilibre travail-famille dont vous avez dû gérer le cas appartenaient principalement à quelle catégorie de personnel? (plusieurs réponses possibles)

- a) Employés de bureau
- b) Employés de production et d'entretien
- c) Cadres intermédiaires
- d) Professionnels et techniciens
- e) Cadres supérieurs

II. GESTION DES PROBLÈMES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE

6

Lorsque vous devez traiter le cas d'un employé aux prises avec un problème de conciliation travail-famille, quel est le type de solution à votre disposition? (plusieurs réponses possibles)

- a) Aucune solution possible (passer à la question 11)
- b) Offrir une mesure correctrice temporaire sur une base individuelle, c'est-à-dire à l'employé seulement
- c) Diriger la personne vers le programme d'aide aux employés
- d) Proposer une modification de l'organisation du travail d'un groupe ou de l'ensemble du personnel
- e) Proposer une modification des conditions de travail d'un groupe ou de l'ensemble du personnel

7

À votre avis, quelle est l'efficacité des différentes mesures indiquées dans le tableau ci-dessous pour résoudre des problèmes de conciliation travail-famille? (cocher la case appropriée pour chaque mesure présentée)

Mesures	Pas efficace	Peu efficace	Assez efficace	Très efficace
Horaire flexible				
Horaire de travail volontaire				
Banque de temps (heures supplémentaires accumulées)				
Congés pour raisons personnelles				
Compléments de salaires et congés à la naissance et à l'adoption				
Travail à temps partiels volontaire (incluant le temps partagé) sur une base temporaire				
Travail à domicile (ou télétravail)				
Programme d'aide aux employés				

8

Dans votre milieu de travail, qui est responsable de la mise en œuvre des mesures de conciliation travail-famille?

- a) Le supérieur immédiat de l'employé concerné
- b) Le service des ressources humaines
- c) Un comité conjoint patronal-syndical
- d) Le gestionnaire du programme d'aide aux employés
- b) Autre (préciser): _____

9

L'impact des mesures implantées a-t-il été évalué?

- a) Oui
- b) Non (passer à la question 11)

10

Quel a été l'impact des mesures implantées?

- a) Résultats positifs (préciser)

- b) Résultats négatifs (préciser)

- c) Aucun résultat mesurable

11

Une campagne de sensibilisation menée dans tout le Québec faciliterait-elle la prise en compte des problèmes de conciliation travail-famille dans les milieux de travail?

- a) Oui
- b) Non
- c) Je ne sais pas

III. PROFIL DES RÉPONDANTS

12

Titre du poste de la répondante ou du répondant

- a) Conseiller, ressources humaines
- b) Directeur, ressources humaines
- c) Vice-président, ressources humaines
- d) Cadre ou professionnel non spécialisé en ressources humaines
- e) Autre (préciser):

13

Sexe

- a) Homme
- b) Femme

14

Groupe d'âge

- a) 25-34 ans
- b) 35-44 ans
- c) 45-54 ans
- d) 55-64 ans
- e) 65 ans et plus

16

Type d'entreprise

- a) Secteur privé – primaire et manufacturier
- b) Secteur privé – entreprise de services
- c) Secteur public ou parapublic
- d) Association ou organisme sans but lucratif

17

Les employés de l'entreprise...

- a) ne sont pas syndiqués
- b) sont représentés par un syndicat
- c) sont représentés par plus d'un syndicat

18

Nombre d'employés dans l'entreprise

- a) 1-50
- b) 51-100
- c) 101-200
- d) 201 - 500
- e) 501 et plus

19

L'entreprise est située...

- a) en milieu urbain
- b) en milieu périurbain
- c) en milieu rural

