

# **SYNTHÈSE DU FORUM SUR LA CONCILIATION DU TRAVAIL AVEC LA FAMILLE**

...✦ tenu le 13 mars 2003 à Montréal

Le ministère du Travail et le ministère  
de l'Emploi, de la Solidarité sociale  
et de la Famille

Juin 2003



Le document peut être consulté sous la rubrique « Conciliation du travail avec la famille »  
du site Internet du ministère du Travail à l'adresse : [www.travail.gouv.qc.ca].

## › Le mot du **COMITÉ ORGANISATEUR**

Le Comité organisateur est heureux de vous présenter la synthèse du Forum sur la conciliation du travail avec la famille. D'abord et avant tout, cette synthèse vise à reconstituer la journée en rapportant l'essentiel des discussions qui ont eu lieu pendant la journée.

Ce forum organisé conjointement par le ministère du Travail et le ministère de la Famille et de l'Enfance s'est déroulé à Montréal le 13 mars 2003. Il s'adressait à une diversité d'acteurs interpellés par la conciliation du travail avec la famille, notamment les employeurs, les gens des ressources humaines, les négociateurs patronaux et syndicaux, les villes et municipalités, les conseils régionaux de développement, les organismes communautaires et les centres de la petite enfance.

Cette synthèse vous permettra de conserver un souvenir de cet événement. Nous souhaitons en outre offrir aux personnes qui n'ont pu assister au Forum une vue d'ensemble des idées évoquées durant la journée.

Nous tenons à préciser que depuis le 29 avril 2003, le ministère de la Famille et de l'Enfance a été fusionné. Il fait désormais partie du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille.

### **Le Comité organisateur était composé de :**

**Danielle Gladu**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille,

**Nathalie Montreuil**, ministère du Travail,

**Danielle Paquet**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille,

**Serge Paquin**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille,

**Julie Thériault**, ministère du Travail,

**Louis Tremblay**, ministère du Travail.



## › Table **DES MATIÈRES**

<b>Remerciements</b> .....	<b>5</b>
<b>Une conjoncture favorable</b> .....	<b>7</b>
<b>Une vue en perspective</b> .....	<b>8</b>
Les grands thèmes de la journée .....	8
Le coup de cœur de la journée.....	8
S'adapter aux nouvelles réalités .....	9
Un défi de société.....	9
<b>Les pistes d'action</b> .....	<b>10</b>
Les Prix ISO Familles 2002-2003 .....	10
Les ateliers .....	10
Un modèle d'analyse de la conciliation du travail avec la famille .....	12
La table ronde.....	13
Les orientations gouvernementales .....	15
Le succès d'une démarche en conciliation du travail avec la famille.....	16
<b>Au-delà du Forum</b> .....	<b>17</b>
<b>Une journée constructive</b> .....	<b>18</b>
<b>Les ouvrages et les sites Internet à consulter</b> .....	<b>19</b>
Documents écrits .....	19
Sites Internet.....	19





## › REMERCIEMENTS

Le Comité organisateur tient à remercier tous les intervenants et les intervenantes qui ont donné de leur temps pour l'animation du Forum. Nous pensons plus particulièrement à l'animatrice de la journée, à l'expert invité, aux conférenciers et conférencières, aux panélistes, aux animateurs et animatrices ainsi qu'aux secrétaires d'atelier. Leur précieuse collaboration a contribué au succès de l'événement.

Nous profitons également de l'occasion pour remercier nos partenaires de leur soutien, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, la Commission des normes du travail ainsi que le Secrétariat aux communications gouvernementales.

### Animatrice de la journée

Françoise Guénette

### Expert invité

Charles-Henri Amherdt, professeur agrégé à l'Université de Sherbrooke et directeur du CRIEVAT<sup>1</sup>

### Comédiens de TAC com

Hélène Bouchard

Pierre Brodeur

### Conférenciers et conférencières

**Roger Melançon**, directeur principal des avantages sociaux, Banque Nationale

**Marcelle Albert**, conseillère au « Programme pour nos aînés », BMO Groupe financier

**Mélanie Laberge**, conseillère en ressources humaines, Bristol-Myers Squibb Canada

**Pierre Gingras**, président du conseil d'administration du Carrefour action municipale et famille

**Jacques Lizée**, directeur général du Carrefour action municipale et famille

**Denis Caron**, directeur des ressources humaines, Cégep régional de Lanaudière à Joliette

**Flavie Trudel**, membre de la Fédération nationale des enseignantes et des enseignants du Québec (FNEEQ-CSN), Cégep régional de Lanaudière à Joliette

**Richard Malo**, agent de développement, Conseil régional de développement de l'île de Montréal

**Suzanne Pion**, agente de développement, Conseil régional de développement de l'île de Montréal

**France Laramée**, directrice, Centre de la petite enfance La Voûte enchantée

**Claude B. Therrien**, directrice générale, Centre de la petite enfance Le Hêtre

**Lynn Landry**, directrice adjointe aux soins infirmiers, Hôpital Sainte-Anne

**Sylvie Mercier**, présidente du Syndicat des infirmières de l'Hôpital Sainte-Anne

**Danielle Bordeleau**, Direction générale des services à la famille du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Robert Ricard**, directeur des programmes à la famille du ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Sylvie Barcelo**, vice-présidente, Régie des rentes du Québec

**Gisèle Pelletier**, représentante du Syndicat des professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec, Régie des rentes du Québec

**Luc Vagneux**, directeur des ressources humaines, Samson, Bélair/Deloitte & Touche

**Denis Lemelin**, 2<sup>e</sup> vice-président national, Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (FTQ)

**Jocelyne Tougas**, Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (FTQ)

**Diane Callaghan Chasle**, représentante du Syndicat des Teamsters local 931 (FTQ), TD Meloche Monnex

1. Centre de recherche interuniversitaire sur l'éducation et la vie au travail.

### Conférenciers et conférencières (suite)

**Yvonne Leroux**, vice-présidente gestion des ressources humaines, TD Meloche Monnex

**Stéphane Huot**, directeur du service des ressources humaines, TeraXion

**Martine Lavoie**, TeraXion

**René Tremblay**, directeur adjoint à la Direction de la vie communautaire à la Ville de Lévis

### Panélistes de la table ronde

**Dominique Anglade**, présidente de la Jeune Chambre de commerce de Montréal

**Richard Fahey**, vice-président de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante

**Carole Gingras**, conseillère au Service de la condition féminine, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ)

**Marie Quinty**, rédactrice en chef, magazine *PME*

**Sylvie St-Onge**, professeure titulaire, École des hautes études commerciales

### Les ministres

**Jean Rochon**, ex-ministre d'État aux Ressources humaines et au Travail

**Linda Goupil**, ex-ministre d'État à la Solidarité sociale, à la Famille et à l'Enfance et ministre responsable de la Condition féminine

### Animatrices et animateurs

**Richard Champagne**, ministère du Travail

**Lucie Gagnon**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Johanne Gasse**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Anne Gosselin**, ministère du Travail

**Marcel LaPerrière**, ministère du Travail

**Gilles Meunier**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Éric Roy**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Yvan Saintonge**, ministère du Travail

### Secrétaires d'ateliers

**Mustapha Bettache**, ministère du Travail

**Annette Bonamy**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Caroline Choisselet**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Louise de GrandPré**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Luc Desmarais**, ministère du Travail

**Anik Dorval**, ministère du Travail

**Martine Metcalfe**, Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre

**Maude Rochette**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

### Les secrétaires à l'accueil

**Alain Beausoleil**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Doris Boudreault**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Denise Roy**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Monique Verreault**, ministère du Travail

**Renée Verret**, ministère du Travail

### Les techniciens en informatique

**Than Phi Banh**, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

**Johanne Duclos**, ministère du Travail



## › Une conjoncture **FAVORABLE**

En décembre 2002, une étape importante était franchie. L'Assemblée nationale adoptait, par un vote unanime, la révision de la Loi sur les normes du travail. Parmi les changements apportés à la Loi, certaines dispositions portent sur les congés pour responsabilités familiales ou parentales. Les modifications introduisent de nouveaux congés et en bonifient d'autres, tout cela dans l'objectif de faciliter la conciliation du travail avec la famille (CTF)<sup>2</sup>.

Dans un communiqué daté du 18 décembre 2002, M. Bernard Landry annonçait que la CTF constituait un enjeu fondamental pour la société québécoise. Il en faisait alors une priorité pour le gouvernement.

Depuis cette prise de position, la CTF a suscité un vif intérêt. Que ce soit avant ou après le Forum, le sujet a souvent fait l'objet de reportages et d'articles dans les médias écrits et parlés. Souvenons-nous que la CTF a reçu un appui important au cours de la dernière campagne électorale, et ce, de la part des trois principaux partis politiques.

La détermination, l'enthousiasme, le consensus favorable et les efforts envers la CTF montrent bien l'importance qu'a pris le sujet.

Les participants et les participantes ont donc régulièrement entendu parler de la CTF dans les semaines précédant le Forum. Cette conjoncture entourant l'événement a facilité l'atteinte des objectifs.

Le Forum visait à inciter les différents milieux à entreprendre ou à poursuivre une démarche dans le domaine de la CTF. La présentation de cas concrets pour concilier travail et famille a permis de fournir de nouveaux outils aux participantes et aux participants. Ces présentations cherchaient aussi à mieux faire comprendre les avantages et les conditions de réussite des pratiques en CTF, tout en proposant une approche orientée vers des résultats concrets.

2. Il est possible de prendre connaissance des changements apportés à la Loi sur les normes du travail à l'adresse suivante : [[www.cnt.gouv.qc.ca/fr/fiches/index.asp](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/fiches/index.asp)] (juin 2003).

## › Une vue **EN PERSPECTIVE**

### Les grands thèmes de la journée

Le Forum proposait aux personnes participantes d'explorer entre autres trois volets de la CTF. L'angle caricatural comportait une représentation de la troupe de théâtre TAC com. La vision analytique proposée par le chercheur Charles-Henri Amherdt rappelait les faits saillants d'une recherche réalisée conjointement avec M<sup>me</sup> Diane-Gabrielle Tremblay auprès de personnes travaillant dans 500 entreprises. Les conférences de M. Jean Rochon, alors ministre du Travail, et de M<sup>me</sup> Linda Goupil, alors ministre de la Famille et de l'Enfance, indiquaient les priorités du gouvernement en cette matière.

### Le coup de cœur de la journée

À coup sûr, les parents qui ont participé au Forum se sont reconnus dans la présentation animée par la troupe de théâtre TAC com. Bien que la famille Tendue soit une caricature, elle met en scène des situations semblables à celles qui se produisent dans certaines familles.



*« La présentation théâtrale nous a permis de voir des situations semblables à celles qui se produisent dans certaines familles. »*



## S'adapter aux nouvelles réalités

Même si le concept de la CTF existe depuis la fin des années 1980, l'organisation du travail n'est pas encore adaptée aux nouvelles réalités familiales. Encore trop de gens en 2003 considèrent que leur travail nuit à leur vie familiale. Les résultats<sup>3</sup> de recherche que M. Amherdt a présentés indiquent d'ailleurs que :

- › **60 % des travailleuses et travailleurs n'arrivent pas à concilier leur travail avec leurs obligations familiales ;**
- › **il existe en moyenne 30 % de congés visant des absences pour motif d'ordre personnel dans les entreprises et que seulement 10 % des travailleuses et travailleurs les utilisent ;**
- › **la culture organisationnelle des entreprises valorise l'ignorance de la réalité personnelle des employés et les encourage même à laisser leur vie personnelle à l'extérieur de l'entreprise ;**
- › **les milieux de travail vivent une situation de pénurie de main-d'œuvre spécialisée qui va s'étendre à tous les secteurs de l'économie ;**
- › **on observe de plus en plus des problèmes de santé d'ordre émotionnel au travail. Une mauvaise santé émotionnelle peut apparaître lorsque l'employé est confronté à de fréquentes situations d'anxiété et d'ennui, et que les compétences qui sont ses forces ne sont pas sollicitées. Il survient alors de l'insatisfaction au travail. Cette mauvaise santé émotionnelle affecte la santé mentale et physique de l'individu ainsi que la productivité de l'entreprise.**

Malgré le fait que plusieurs dirigeants d'entreprise se disent favorables aux mesures de CTF, très peu en offrent. Certains espèrent aussi trouver une recette miracle qui n'existe pas.

La ministre de la Famille et de l'Enfance de l'époque, M<sup>me</sup> Linda Goupil, a également profité du Forum pour présenter un document d'orientation qui traite du sujet. *Horizon 2005, Conciliation famille-travail*<sup>4</sup>, sur lequel on peut lire le slogan « Prendre parti pour les familles », reprend des faits observés par le Secrétariat à la condition féminine. On y démontre que ce sont encore les femmes qui assument la plus grande partie des soins aux enfants et de leur éducation de même que des travaux domestiques. Toutefois, de plus en plus de jeunes pères veulent eux aussi réussir à concilier travail et famille. L'augmentation du nombre de pères qui ont recours aux congés parentaux en est un indice.

## Un défi de société

Les différents acteurs et animateurs de cette journée l'ont rappelé, la CTF n'est pas une affaire strictement personnelle. Marmots, boulot, dodo : voilà ce qui semble le rythme de vie de plusieurs parents.

La problématique de la CTF représente un défi de société. Les milieux de travail sont interpellés ; les municipalités le sont aussi, en raison de la diversité et de la proximité des services qu'elles fournissent aux citoyennes et aux citoyens, que ce soit en matière d'aménagement, d'habitation, de loisirs, de culture, de sécurité ou de transport.

Tout compte fait, la difficulté de concilier les obligations professionnelles et personnelles se répercute non seulement sur les travailleuses et les travailleurs (stress aigu, démotivation, fatigue chronique, culpabilité de ne pas en faire assez), mais également sur les entreprises (incidence sur la productivité, difficulté à recruter et à retenir la main-d'œuvre qualifiée, taux de roulement élevé du personnel). Pour inciter les milieux à adopter des mesures favorisant la CTF, il faut faire valoir les avantages que de telles mesures peuvent apporter. Les entreprises qui auront pris en compte les difficultés de leurs employés pour concilier travail et famille continueront de bénéficier de leur investissement, d'autant plus que la main-d'œuvre qualifiée s'annonce de plus en plus rare dans le contexte du vieillissement de la population.

3. Charles-Henri AMHERDT, « Une vision analytique de la conciliation du travail avec la famille », dans Ministère du Travail et ministère de la Famille et de l'Enfance, *Cahier du participant remis aux participants et participantes à l'occasion du Forum*, Québec, mars 2003, p. 12.

4. Ministère de la Famille et de l'Enfance, *Horizon 2005, Conciliation famille-travail, Prendre parti pour les familles*, Montréal, 2003, 25 pages.

## › Les pistes D’ACTION

### Les Prix ISO Familles 2002-2003

La deuxième édition des Prix ISO familles a été l’occasion de souligner la performance de milieux de travail. Le Conseil du statut de la femme a récompensé des entreprises<sup>5</sup> qui se sont démarquées dans le domaine de la CTF par la qualité de leurs mesures et leur caractère novateur. Le magazine *L’actualité*<sup>6</sup> a d’ailleurs réalisé un dossier spécial sur les lauréats.

### Les ateliers

En matinée, les participants et les participantes se sont réunis en ateliers<sup>7</sup>. Les huit ateliers se regroupaient sous deux axes, soit les mesures provenant des milieux de travail et celles issues des milieux de vie. Vingt-cinq conférenciers et conférencières ont présenté des cas concrets en CTF :

#### › Atelier 1— La politique familiale : l’affaire de tous !

##### La Direction des programmes à la famille du ministère de l’Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille

Un tour d’horizon avec M. Robert Ricard a permis de découvrir l’histoire de la politique familiale au Québec et d’entrevoir un avenir rempli d’espoir pour les familles.

#### › Atelier 2 — Les municipalités : des acteurs de changement importants

##### La Ville de Lévis et le Carrefour action municipale et famille

Les municipalités sont de plus en plus au cœur des changements appréciables pour la société, notamment en soutenant les familles dans l’exercice de leurs responsabilités parentales et professionnelles. Dans ce cadre, M. René Tremblay a présenté la démarche de consultation d’une ville sur les besoins des familles. De plus, MM. Jacques Lizée et Pierre Gingras ont fait valoir le rôle de catalyseur des municipalités dans le soutien à la famille.



5. Le nom des organisations lauréates est disponible à l’adresse suivante : [\[www.csf.gouv.qc.ca/fr/isofamilles/\]](http://www.csf.gouv.qc.ca/fr/isofamilles/) (juin 2003).

6. Une douzaine d’articles ont été publiés dans la revue *L’actualité* du 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5.

7. Les cas présentés en atelier sont disponibles dans le cahier du participant à l’adresse suivante : [\[www.travail.gouv.qc.ca/quoi\\_de\\_neuf/actualite/ctf/cahierparticipant.pdf\]](http://www.travail.gouv.qc.ca/quoi_de_neuf/actualite/ctf/cahierparticipant.pdf) (juin 2003).

- › **Atelier 3 — Comment instaurer un service de garde en milieu de travail ?**  
**La Banque Nationale du Canada, la Direction générale des services à la famille et le Centre de la petite enfance La Voûte enchantée**  
 M. Roger Melançon, M<sup>me</sup> Danielle Bordeleau et M<sup>me</sup> France Laramée ont décrit le processus de mise en place d'un centre de la petite enfance dans un milieu de travail. Ils ont insisté sur l'importance d'une démarche concertée entre le milieu du travail, la communauté et le ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille.
- › **Atelier 4 — La mobilisation et la concertation des milieux locaux et régionaux**  
**Le Centre de la petite enfance Le Hêtre et le Conseil régional de développement de l'île de Montréal**  
 M<sup>me</sup> Claude B. Therrien, M<sup>me</sup> Suzanne Pion et M. Richard Malo ont exposé leur expérience de mobilisation des milieux de travail et de vie dans un projet commun en CTF. Il était notamment question de l'aménagement d'un centre de la petite enfance dans un parc technologique et des services de garde en période estivale.
- › **Atelier 5 — Les services-conseils : de l'aide en matière de renseignements en passant par le soutien**  
**BMO Groupe financier et le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes**  
 M<sup>me</sup> Marcelle Albert, M<sup>me</sup> Jocelyne Tougas et M. Denis Lemelin ont présenté des programmes mis de l'avant dans leur organisation respective. Ces moyens répondent aux besoins des travailleuses et des travailleurs qui sont dans une situation particulière, lorsqu'un parent est en perte d'autonomie ou lorsqu'un enfant souffre d'une grave maladie.
- › **Atelier 6 — La flexibilité des horaires et des congés**  
**Le Cégep régional de Lanaudière à Joliette, TD Meloche Monnex et la Régie des rentes du Québec**  
 M<sup>me</sup> Flavie Trudel, M. Denis Caron, M<sup>me</sup> Sylvie Barcelo, M<sup>me</sup> Gisèle Pelletier, M<sup>me</sup> Diane Callaghan Chasle et M<sup>me</sup> Yvonne Leroux ont présenté les mesures relatives à la flexibilité des horaires et des congés mises de l'avant dans trois organisations issues de milieux du travail différents.
- › **Atelier 7 — Retenir, mobiliser, satisfaire son personnel**  
**Bristol-Myers Squibb Canada et Samson, Bélair/Deloitte & Touche**  
 M<sup>me</sup> Mélanie Laberge et M. Luc Vagneux ont fait connaître les stratégies de leur organisation respective et les effets des mesures adoptées. Ces stratégies visent à retenir, mobiliser et satisfaire le personnel dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre.
- › **Atelier 8 — Pourquoi adopter des valeurs de gestion ?**  
**TeraXion et l'Hôpital Sainte-Anne**  
 M. Stéphane Huot, M<sup>me</sup> Martine Lavoie, M<sup>me</sup> Lynn Landry et M<sup>me</sup> Sylvie Mercier sont venus présenter les valeurs de gestion de leur organisation respective. Ils ont aussi discuté des impacts de ces valeurs sur leur milieu de travail.





### Un modèle d'analyse de la conciliation du travail avec la famille

L'expert invité, M. Charles-Henri Amherdt, a formulé quatre recommandations afin de faire avancer les choses dans le domaine de la CTF<sup>8</sup>. Ces recommandations visent entre autres à réaffirmer l'importance du dialogue entre tous les acteurs dans un même milieu.

Le premier élément qu'il a abordé concerne la santé émotionnelle. Ce concept est directement lié à la satisfaction des employés dans leur travail et démontre l'importance de l'élément humain à l'intérieur des organisations. Un employé satisfait a plus de facilité à concilier le travail avec la famille et est plus intéressé à demeurer dans l'organisation.

Une autre recommandation consiste à nommer une ou plusieurs personnes responsables de la CTF dans l'entreprise, ce qui fait en sorte que les gens qui s'occupent du dossier sont clairement identifiés. Cette forme de responsabilisation peut très bien s'insérer au sein d'une structure qui existe déjà, les comités de santé et de sécurité au travail.

M. Amherdt a aussi proposé d'adopter l'approche C<sup>2</sup>-CE, une démarche qui préconise un changement de culture dans l'entreprise (C<sup>2</sup>) et qui se base sur l'écoute et la consultation des employés (CE). L'entreprise créera ainsi un climat favorable au dialogue et à la libre expression des besoins de ses employés. Cela lui permettra alors d'élaborer des mesures bien adaptées tant aux besoins des employés qu'à ceux du milieu de travail.

La dernière piste d'action concerne l'État et son double rôle en matière de CTF. Le gouvernement doit instaurer les changements nécessaires en vue de faciliter la CTF. Il doit aussi aider les entreprises qui s'engagent en ce sens et qui prennent des mesures concrètes.





## La table ronde

La table ronde réunissait cinq personnes<sup>9</sup> ayant à cœur le thème de la CTF. Au-delà des moyens déjà employés dans les organisations québécoises pour faciliter cette conciliation, les échanges entre les panélistes se sont orientés vers les pistes d'actions à explorer. Les principales caractéristiques de l'action gouvernementale en cette matière ont aussi été abordées.

Les panélistes ont mis en évidence un obstacle majeur à la CTF : il s'agit de la culture organisationnelle. Cette dernière expliquerait, en partie, la faible importance accordée aux démarches encourageant la conciliation du travail et de la famille. La culture dominante dans les milieux de travail est majoritairement basée sur des valeurs de productivité et de rentabilité. Pour certains, concilier travail et famille va à l'encontre de la rentabilité de l'entreprise. Dans un contexte où la main-d'œuvre se fait vieillissante et de plus en plus rare, les moyens visant à faciliter la CTF peuvent s'avérer rentables pour les organisations en autant qu'ils améliorent la satisfaction des employés, réduisent l'absentéisme et facilitent le recrutement du personnel.

Cette culture d'entreprise semble dépourvue de valeurs humaines. Une organisation ouverte permettrait notamment des discussions entre les acteurs concernés afin d'être en mesure d'offrir de la flexibilité aux employés. La discussion est essentielle à l'élaboration et à l'implantation de mesures qui favorisent la CTF. Cette étape constitue la base de tout cheminement en établissant les assises des futures actions. Ces échanges faciliteraient aussi le travail de concertation avec les partenaires concernés pour trouver des solutions simples et efficaces lorsque les situations dépassent la capacité d'agir de l'entreprise.

Pour répondre aux besoins de leurs employés, certaines organisations se tourneront vers des mesures plus ou moins officielles tandis que d'autres choisiront d'établir une politique sur le sujet. Les caractéristiques de l'organisation de même que le contexte dans lequel elle se trouve sont des éléments qu'il faut prendre en compte dans l'élaboration des moyens à mettre en place. Tous les efforts consentis par les organisations sont importants, peu importe leur ampleur.

Une démarche en matière de CTF doit respecter certains principes. La flexibilité, l'accessibilité, l'équité, la pérennité et l'adaptabilité des mesures doivent guider les actions ainsi que les décisions à prendre.

Les mesures doivent être flexibles afin de pouvoir s'appliquer dans toutes les circonstances. Une attitude souple suppose l'élimination des rigidités organisationnelles, administratives et fonctionnelles. Cette souplesse permet aussi de pallier le sentiment de manquer de temps que plusieurs employés ressentent. De plus, elle reflète le soutien de la haute direction et des gestionnaires à l'égard des besoins des employés.



9. Les cinq panélistes à la table ronde étaient M<sup>me</sup> Dominique Anglade, M<sup>me</sup> Carole Gingras, M. Richard Fahey, M<sup>me</sup> Sylvie St-Onge et M<sup>me</sup> Marie Quinty.

La seule existence de mesures ne suffit pas à assurer leur accessibilité. Dans les milieux de travail, on constate que les employés sont souvent peu enclins à utiliser les mesures, car ils ont souvent peur d'être marginalisés ou mis à l'écart en y ayant recours. Pour freiner cette perception négative, la haute direction ainsi que tous les employés doivent être cohérents et prôner des valeurs qui s'accordent avec leurs actions.

Deux défis se posent alors. Le premier concerne l'information. Les mesures doivent être connues des employés. Le second se rapporte à la communication de la culture et des changements à adopter. Tous les employés d'une organisation doivent partager une culture ouverte et favorable à la conciliation. Les actions doivent refléter les valeurs et la culture pour qu'il s'en dégage une harmonie.

L'équité des mesures dépend de la capacité de répondre à une multitude de situations. Les différents statuts d'emploi, la présence de grands-parents, le nombre de familles monoparentales, le nombre d'hommes et de femmes ainsi que toutes les autres caractéristiques des employés influencent les mesures à élaborer. Seule une analyse rigoureuse des besoins et des caractéristiques des employés permet de cerner l'ensemble des situations où la conciliation est nécessaire.

La rédaction des mesures dans un guide, un manuel ou l'élaboration d'une politique peut en assurer la pérennité. La viabilité à long terme des mesures de conciliation dépend aussi du suivi que l'on fait de la démarche amorcée. Cette continuité permet de maintenir les gains par rapport aux mesures mises en place et à la sensibilisation des employés de tous les niveaux hiérarchiques. Les efforts pour maintenir les mesures démontrent l'importance que l'on accorde au sujet.

L'adaptabilité des mesures consiste à s'assurer de la concordance entre les besoins et les moyens. Les besoins et le contexte dans lequel évolue l'organisation peuvent varier. Il devient alors nécessaire de mettre à jour les mesures mises en place afin qu'elles demeurent appropriées.

#### **Les panélistes ont proposé des pistes d'action :**

- › **La nomination d'une personne ou d'un groupe de personnes comme responsable du dossier de la CTF présente certains avantages. Elle responsabilise l'organisation et identifie un porteur du dossier. La conciliation devient ainsi une priorité pour une personne ou un groupe de personnes. Une telle nomination envoie aussi un message indiquant que la CTF est importante dans l'entreprise. Cela crée un contexte propice à l'action et améliore la capacité à développer des mesures. En ce sens, les préoccupations des panélistes rejoignent celles de l'expert.**
- › **La formation des gestionnaires et des employés futurs est importante. Il faudrait mettre de l'avant des valeurs où l'élément humain est au centre des préoccupations, et ce, à tous les niveaux d'enseignement.**
- › **Les gestionnaires devraient aussi être évalués sur les actions qu'ils ont posées en faveur de la CTF. Une telle façon de faire enverrait un message clair. L'organisation réaffirmerait ainsi l'importance accordée au sujet. La haute direction pourrait alors établir des attentes envers les gestionnaires en fixant des objectifs de nature qualitative.**
- › **Les panélistes se sont entendus pour dire que l'État doit jouer un rôle de meneur, notamment en déterminant un résultat à atteindre au sujet de la conciliation du travail et de la famille. On laisse ainsi le soin aux organisations de définir les actions les plus appropriées aux besoins des employés et à la réalité de l'entreprise.**



### Les orientations gouvernementales

Cette partie de la synthèse a été produite à partir des conférences des ministres en poste lors du Forum. Dans leur allocution respective, M<sup>me</sup> Linda Goupil et M. Jean Rochon ont évoqué un certain nombre de pistes d'action relatives à l'implication du gouvernement en ce qui a trait à la CTF.

Les ministres ont mentionné que le gouvernement souhaitait offrir aux entreprises un soutien efficace pour les aider dans leur démarche de CTF. Ils ont aussi annoncé que le gouvernement avait l'intention de faire connaître des expériences menées dans divers milieux de travail et de soutenir financièrement les petites et moyennes entreprises pour leur permettre de mieux cibler les mesures les plus adaptées à leurs propres besoins et à ceux de leurs employés.

Le gouvernement prévoyait également fournir un appui aux régions et aux municipalités qui désirent adopter le virage famille et travailler en partenariat avec les organismes de leur milieu. En soutenant financièrement la création de réseaux axés sur les besoins des familles, le gouvernement entendait donner aux régions une meilleure prise sur leur développement.

Le travail est lié à la sécurité économique d'une personne ; il s'avère un facteur déterminant de son épanouissement, de son intégration sociale ainsi que de sa construction identitaire. Avec la famille, il comble l'essentiel de la vie active de la majeure partie de la population.

L'élaboration d'une politique du travail se voulait une réponse globale aux facteurs qui influencent et déterminent l'évolution du monde du travail. Cette politique permettrait une plus grande concertation des acteurs gouvernementaux et des partenaires du monde du travail. Elle devrait viser l'amélioration de la qualité des milieux de travail par une gestion des ressources humaines favorisant le plein épanouissement de la personne.

Les instruments pour déployer une politique pertinente et cohérente résidaient dans l'amélioration des connaissances et le déploiement d'activités de recherche et développement. À titre d'exemple, pensons à la tenue d'une enquête permanente sur l'évolution des conditions et des milieux de travail, à la mise en place d'activités de veille sur la scène internationale, au développement d'une stratégie de transfert de connaissances et au développement de réseaux d'entreprises et d'agents socio-économiques au sein de chaque région.



### **Le succès d'une démarche en conciliation du travail avec la famille**

L'entrevue avec l'expert invité, les échanges entre les panélistes ainsi que les conférences ministérielles ont permis de dégager un certain nombre de conditions de réussite. Ces dernières ont aussi été appuyées par les témoignages des conférenciers et des conférencières.

Les conditions qui semblent favoriser le succès d'une démarche en matière de CTF se résument en cinq points :

- › **Orienter :**  
assurer un leadership au sommet, à la fois dans l'entreprise et dans la société ;
- › **Mobiliser :**  
développer une vision claire et stimulante afin d'offrir un projet mobilisateur ;
- › **Consulter :**  
écouter les employés par le biais d'une communication ouverte et transparente afin de bien comprendre leurs attentes et leurs besoins ;
- › **Crédibiliser :**  
éliminer toute ambiguïté dans le message véhiculé en développant une cohérence entre les actions et les paroles ;
- › **Entretenir :**  
s'efforcer de maintenir la culture avec ses valeurs et ses priorités pour qu'elle soit connue et partagée de tous.

Ces facteurs ne constituent pas une recette miracle. Ils caractérisent les démarches qui ont été couronnées de succès. Ils reflètent aussi les réflexions personnelles de différents intervenants qui se sont exprimés au cours du Forum.

## › Au-delà **DU FORUM**

La préoccupation pour la CTF n'a pas pris fin avec l'élection du Parti libéral du Québec lors des élections du 14 avril 2003. Le nouveau premier ministre a déjà posé quelques jalons quant aux orientations du gouvernement à ce sujet.

Dans son discours d'assermentation du 29 avril 2003<sup>10</sup>, le premier ministre Jean Charest confiait au ministre de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille le mandat de faciliter la conciliation du travail avec la famille. Il a conclu son allocution en souhaitant que les changements qu'apporterait son gouvernement permettraient aux parents de passer plus de temps avec leurs enfants.

De surcroît, M. Charest a mentionné ceci, lors de l'inauguration de la 37<sup>e</sup> législature le 4 juin 2003 : « Nous encourageons l'adoption, par les entreprises, de toutes les mesures susceptibles de favoriser la conciliation travail-famille. Je dis aujourd'hui aux dirigeants d'entreprises que, dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre qualifiée, il est dans votre intérêt et dans celui de votre organisation d'être à l'écoute de vos employés qui sont aussi des parents<sup>11</sup>. »

10. Le discours d'assermentation est accessible à l'adresse suivante :  
[[www.premier.gouv.qc.ca/general/discours/2003/avril/dis20030429.htm](http://www.premier.gouv.qc.ca/general/discours/2003/avril/dis20030429.htm)] (juin 2003).

11. On peut consulter le discours à l'adresse suivante :  
[[www.premier.gouv.qc.ca/general/discours/2003/juin/dis20030604\\_if.htm](http://www.premier.gouv.qc.ca/general/discours/2003/juin/dis20030604_if.htm)] (juin 2003).

## › Une journée **CONSTRUCTIVE**

Le Forum sur la conciliation du travail avec la famille a rassemblé 405 participantes et participants qui ont exprimé leur intérêt pour la CTF. Les femmes représentaient plus de 71 % des personnes sur place. La présence syndicale s'établissait à plus de 50 %. En se basant sur le titre des personnes participantes, on constate que près de 35 % d'entre elles représentaient la partie patronale. Cela inclut les employeurs, les gens des ressources humaines et les négociateurs patronaux. Quant à l'origine géographique, plus de 63 % des gens provenaient de la région de Montréal tandis qu'un peu plus de 27 % venaient de la région de Québec et de l'Est du Québec.

Les commentaires recueillis auprès des participantes et des participants dénotent une satisfaction élevée face à l'événement. Les points les plus appréciés de la journée ont été la représentation théâtrale de la troupe TAC com, les documents remis, l'accueil et la table ronde.

Au cours du Forum, les conférenciers, les conférencières et plusieurs organisations ont pu discuter de mesures et de programmes éventuels ou actuels afin de mieux soutenir les besoins de leurs employés en matière de CTF. Les ateliers, la présentation de l'expert invité et la table ronde ont également permis de mieux cerner les enjeux d'un encadrement législatif.

Plusieurs mesures présentées lors du Forum sont apparues comme étant peu coûteuses. Pour les mettre en pratique, il suffit d'avoir la volonté de réexaminer les façons de faire, d'amorcer le dialogue et de respecter les attentes de chacune et chacun. Plus que de l'argent, la CTF demande avant tout un changement d'attitude.

Un constat émerge des échanges qui ont eu lieu au cours de la journée. La CTF interpelle la responsabilité personnelle, mais elle fait aussi appel à la responsabilité de la société. Une concertation des actions des intervenants provenant des milieux de vie, des milieux de travail et du gouvernement est nécessaire pour rendre cette conciliation possible.

Les discussions ont également mis en évidence un défi : il consiste à mettre en place une gestion du temps du travail qui réponde aux besoins personnels dans un contexte caractérisé par le vieillissement et la pénurie de la main-d'œuvre.



## › Les ouvrages et les sites Internet **À CONSULTER**

### Documents écrits

**BARLOW, Julie**, « À chacun son horaire », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 41.

**BARLOW, Julie**, « La famille en coop », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 42.

**BARLOW, Julie**, « Labo, boulot, marmots », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 48.

**COUSINEAU, Marie-Ève**, « Faire ses classes avec bébé », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 44.

**COUSINEAU, Marie-Ève**, « L'école de la vie », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 39.

**GRÉGOIRE, Isabelle**, « Ce soir on sort... au bureau! », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 38-39.

**ROBERT, Véronique**, « Maternité bien ordonnée... », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 42.

**STANTON, Danielle**, « Des berceaux et de la techno », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 46-47.

**STANTON, Danielle**, « Du cœur aux postes », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 36-37.

**STANTON, Danielle**, « Le bonheur, c'est rentable », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 50.

**TURENNE, Martine**, « Liberté des emplettes! », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 40-41.

**TURENNE, Martine**, « Partis pour la famille! », *L'actualité*, 1<sup>er</sup> avril 2003, vol. 28, n° 5, p. 45.

**MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE**, *Horizon 2005, Conciliation famille-travail, Prendre parti pour les familles*, Montréal, 2003, 25 pages.

**MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE**, *Plan concerté pour les familles du Québec*, Coordination et production ministère de la Famille et de l'Enfance, Québec, 2002, 39 pages. Aussi disponible en format PDF à l'adresse suivante : [\[www.mfe.gouv.qc.ca/publications/pdf/plan\\_concerte\\_complet.pdf\]](http://www.mfe.gouv.qc.ca/publications/pdf/plan_concerte_complet.pdf) (juin 2003).

### Sites Internet

**COMMISSION DES NORMES DU TRAVAIL**, *Fiches d'informations concernant les nouvelles dispositions de la Loi sur les normes du travail*, [en ligne], 2003, [[www.cnt.gouv.qc.ca/fr/fiches/index.asp](http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/fiches/index.asp)] (juin 2003).

**MINISTÈRE DU TRAVAIL ET MINISTÈRE DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE**, *Cahier du participant remis aux participants et participantes, Forum 2003 sur la conciliation du travail avec la famille*, [en ligne], 2003, [[www.travail.gouv.qc.ca/quoi\\_de\\_neuf/actualite/ctf/cahierparticipant.pdf](http://www.travail.gouv.qc.ca/quoi_de_neuf/actualite/ctf/cahierparticipant.pdf)] (juin 2003).

**CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME**, *Les organisations lauréates 2002-2003*, [en ligne], 2003, [[www.csf.gouv.qc.ca/fr/isofamilles/](http://www.csf.gouv.qc.ca/fr/isofamilles/)] (juin 2003).

**JEAN CHAREST**, *Allocution du premier ministre du Québec, M. Jean Charest, à l'occasion de son assermentation*, 29 avril 2003, [en ligne], 2003, [[www.premier.gouv.qc.ca/general/discours/2003/avril/dis20030429.htm](http://www.premier.gouv.qc.ca/general/discours/2003/avril/dis20030429.htm)] (juin 2003).

**JEAN CHAREST**, *Discours du premier ministre du Québec, M. Jean Charest, à l'occasion de l'inauguration de la 37<sup>e</sup> législature*, 4 juin 2003, [en ligne], 2003, [[www.premier.gouv.qc.ca/general/discours/2003/juin/dis20030604\\_if.htm](http://www.premier.gouv.qc.ca/general/discours/2003/juin/dis20030604_if.htm)] (juin 2003).

