

Un défi pour  
les milieux de travail



# Concilier travail-famille

Synthèse du forum organisé conjointement  
par le Conseil consultatif du travail et  
de la main-d'œuvre et  
le ministère du Travail



Tenu à Montréal  
le 15 novembre 2001

Québec 

**Le Forum est organisé  
conjointement par :**

Le Conseil consultatif du travail  
et de la main-d'œuvre

Le ministère du Travail

**Avec la participation de :**

La Commission des normes du travail

Le Conseil du statut de la femme

Le ministère de l'Emploi et

de la Solidarité sociale

Le ministère de la Famille et de l'Enfance

La Régie des rentes

Québec 



Un défi pour  
les milieux de travail



# *Concilier travail-famille*

Synthèse du forum organisé conjointement  
par le Conseil consultatif du travail et  
de la main-d'œuvre et  
le ministère du Travail



Ce document est disponible sur les sites  
du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre  
et du ministère du Travail  
<http://www.cctm.gouv.qc.ca>  
<http://www.travail.gouv.qc.ca>

**Rédaction**

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

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2002  
ISBN 2-550-39078-4

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	5
---------------------------	---



---

### **Concilier travail et famille : une problématique d'actualité**

Allocution de M. Jean Rochon, ministre d'État au Travail et à la Solidarité sociale .....	7
Discussion avec les chercheuses invitées .....	8



---

### **Expériences vécues dans les milieux de travail**

Cas présentés .....	11
Prix ISO familles .....	16



---

### **Agir dans les milieux de travail**

Les besoins .....	17
Les obstacles .....	18
Les conditions de succès .....	19
Les actions à prendre .....	19



---

### **Moyens d'action à développer**

Plan d'action du CCTM .....	21
Allocutions des membres du CCTM .....	22
Allocution de M. Roger Lecourt, sous-ministre du Travail .....	23

---

<b>Conclusion</b> .....	25
-------------------------	----

---

<b>Annexe – Intervenants et personnes-ressources</b> .....	27
--	----



---

## INTRODUCTION

Le 15 novembre 2001 se déroulait à Montréal un forum intitulé «Un défi pour les milieux de travail: concilier travail-famille». Ce forum, organisé conjointement par le ministère du Travail et le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre (CCTM), était destiné aux partenaires du marché du travail.

---

### Thème

La difficulté actuelle de concilier les exigences du travail avec celles de la famille préoccupe de plus en plus de gens. Les statistiques le démontrent, les travailleurs et les travailleuses ont de moins en moins de temps pour conjuguer responsabilités professionnelles et familiales. Il en résulte des conséquences non seulement pour les personnes, mais également pour les entreprises compte tenu notamment de l'absentéisme et des retards, des répercussions sur la productivité ainsi que des difficultés de recrutement et de rétention de la main-d'œuvre.

Le défi est donc de mettre en œuvre des mesures ou des moyens qui conviennent aux situations particulières observées dans les milieux de travail: aménagement du temps de travail, congés et avantages sociaux, gestion de carrière ou services de garde en sont quelques exemples. Il est clair que les milieux de travail doivent agir et mettre en place des stratégies adaptées à leur réalité.

---

### Participants et participantes

Le forum s'adressait aux acteurs patronaux et syndicaux, aux décideurs ainsi qu'aux responsables des ressources humaines. D'autres intervenants issus notamment des milieux communautaire et gouvernemental intéressés par la problématique se sont joints aux partenaires des milieux de travail. Au total, 221 personnes étaient présentes, incluant celles ayant participé à l'organisation et à l'animation. La répartition des participants et des participantes était la suivante:

- 123 personnes représentaient le milieu syndical;
- 43 personnes étaient issues du milieu patronal;
- 41 personnes venaient d'autres secteurs.

---

## Objectifs du forum

Par l'intermédiaire de différentes activités, le forum cherchait d'abord à susciter la réflexion, mais aussi à inciter les partenaires et les milieux de travail à développer une démarche de conciliation travail-famille ou à poursuivre leurs actions dans ce domaine. Plus particulièrement, il visait les objectifs suivants :

- partager des expériences réussies de conciliation travail-famille ;
- comprendre les avantages et les conditions de réussite des pratiques de conciliation travail-famille, leurs processus d'implantation, les obstacles qui peuvent se poser et les façons de les surmonter ;
- déterminer des moyens concrets pour agir dans les milieux de travail.

Le forum a également été l'occasion de remettre, pour la première fois, le prix ISO familles à des entreprises qui offrent des moyens de mieux concilier le travail et la famille.

---

## Déroulement de la journée

La journée était animée par madame Françoise Guénette. Le forum offrait plusieurs activités, dont :

- Présentation de la problématique :
  - entrevues et débats
  - réactions et échanges avec la salle
- Présentation en ateliers de cas vécus de conciliation travail-famille :
  - témoignages de représentants des employeurs et des employés
  - période de discussion
- Prix d'excellence ISO familles :
  - remise du prix aux entreprises lauréates
- Échanges sur les actions à prendre dans chaque milieu de travail
  - discussions en ateliers sur les façons d'implanter des mesures de conciliation travail-famille dans les milieux de travail
- Plénière :
  - présentation du plan d'action du CCTM
  - commentaires des présidents et présidentes des organisations patronales et syndicales
  - réactions et échanges avec la salle.

---

## But de la présente synthèse

La présente synthèse se veut un reflet des principales idées exprimées pendant le forum. Elle vise essentiellement à faire un retour sur les points forts de la journée : la problématique telle qu'elle fut posée par les chercheuses invitées, les actions posées et souhaitées dans les milieux de travail telles qu'elles ont été discutées en ateliers, puis les grandes orientations à prendre dans les milieux de travail telles qu'elles furent présentées en plénière.



## CONCILIER TRAVAIL ET FAMILLE : UNE PROBLÉMATIQUE D'ACTUALITÉ

Une des caractéristiques du forum a certainement été l'importance accordée aux cas concrets de même qu'aux moyens pour inciter les milieux de travail à agir. Préalablement aux présentations d'expériences vécues, la problématique a été posée par le ministre d'État au Travail et à la Solidarité sociale et a été davantage développée par les chercheurs invités.

### Allocution de M. Jean Rochon, ministre d'État au Travail et à la Solidarité sociale

Le ministre a souligné les difficultés de la conciliation du travail et des responsabilités familiales. Source de stress pour les travailleurs et les travailleuses, le *conflit* entre le travail et les familles engendre des conséquences importantes: problèmes de santé, impression d'avoir des pratiques parentales inadéquates, pertes de revenus et d'occasions d'avancement professionnel, manque de satisfaction face au travail et face à la vie en général.

Il est important de chercher des solutions qui favorisent un meilleur équilibre entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales ou personnelles. Les sondages indiquent d'ailleurs que les employeurs sont de plus en plus conscients des conséquences de ce conflit. Des milieux de travail ont mis en place des mesures visant à favoriser la conciliation travail-famille et à améliorer le bien-être de leurs employés. Les avantages qui découlent de l'adoption de telles mesures sont nombreux. Dans ce domaine, l'innovation prend souvent son sens dans des actions concrètes et circonscrites et ne se mesure pas uniquement en fonction de la taille d'un projet.

---

## Discussion avec les chercheuses invitées

Une discussion avec mesdames Sylvie St-Onge et Louise Vandelac, respectivement de l'École des Hautes Études Commerciales et de l'Université du Québec à Montréal, a permis de cerner les principaux enjeux de la conciliation travail-famille. Leurs interventions ont fait état des grandes transformations économiques et sociales qui sont à l'origine de la tension grandissante entre le monde du travail et celui de la famille. Elles ont également proposé quelques orientations et pistes de solution à développer au sein des milieux de travail.

### Transformations marquantes

Depuis quelques décennies, la société et les milieux de travail sont l'objet de transformations de nature structurelle qui contribuent à expliquer pourquoi il devient plus difficile de concilier travail et famille.

Sur les plans social et démographique, une plus forte présence des femmes sur le marché du travail et le vieillissement de la population constituent deux exemples de transformations marquantes. Les familles connaissent aussi des changements. Pensons, entre autres, à l'augmentation du nombre de familles monoparentales, à la hausse du nombre de familles à double revenu et au report de la première naissance chez les femmes en âge de procréer.

Les hommes sont maintenant de plus en plus appelés à jouer un rôle actif auprès de leur famille, mais force est de constater que les femmes demeurent encore souvent les premières à devoir assumer la plus grande part des responsabilités des soins aux enfants et aux parents âgés.

Les changements structurels de l'économie et de l'emploi ont aussi un effet significatif sur la relation entre le travail et la famille. Le développement du secteur tertiaire et des services en général, la précarisation des emplois, la montée des horaires et des heures de travail non usuels, l'augmentation du nombre d'heures travaillées pour certains employés ou encore le vieillissement de la main-d'œuvre sont des exemples frappants de ces modifications.

Sur le plan des valeurs, pensons à l'importance désormais accordée au travail et à la performance de même qu'à la montée de l'individualisme. Pourtant, de plus en plus de gens tentent de résister à ce courant dominant et refusent d'y sacrifier leur vie personnelle et familiale.

Dans ce contexte, la vie personnelle et familiale de même que la vie au travail écopent du manque de temps des travailleurs et des travailleuses. Coincés par le temps, ils sont de plus en plus nombreux à devoir s'absenter du travail pour arriver à joindre le « continuum » responsabilités professionnelles et familiales. Les entreprises souffrent elles aussi des difficultés de leurs employés à concilier les exigences professionnelles et

familiales: répercussions sur la productivité, difficultés de recruter et de retenir une main-d'œuvre qualifiée, taux de roulement élevé du personnel, etc. Autant d'aspects qui inquiètent les employeurs.

En somme, toutes ces transformations changent notre rapport au travail et à la famille. Les conséquences de ces changements de l'environnement sont encore sous-estimées. Les hommes et les femmes cumulent plusieurs rôles: parent, travailleur et citoyen. Ils ont dû appliquer de nouvelles stratégies personnelles pour arriver à tout concilier. Cependant, la conciliation est davantage qu'une simple question de «compétence» personnelle et les solutions individuelles ne suffisent plus à faire baisser le stress engendré par les difficultés de gérer les diverses responsabilités. La société et plus particulièrement les milieux de travail doivent s'adapter à cette réalité.

### **Pistes de solution**

Dans certains secteurs d'activité, comme celui de la haute technologie, des organisations se sont déjà engagées dans une démarche pour solutionner les problèmes de conciliation travail-famille. Ces entreprises y voient un avantage concurrentiel pour améliorer leur capacité à recruter et à retenir la main-d'œuvre qualifiée dont elles ont tant besoin pour être rentables.

Il faut réussir à convaincre les entreprises et les milieux de travail en général que les problèmes de conciliation ont des répercussions énormes et qu'en bout de ligne tous en paient le prix.

Se baser sur une approche comme celle des coûts-bénéfices, qui cherche à *prévoir* les coûts et les bénéfices de certaines mesures, s'avère difficile à utiliser compte tenu du nombre de variables à étudier et de leurs caractéristiques. En effet, les avantages qui découlent de la mise en place de mesures de conciliation travail-famille ne se calculent pas seulement sur cette base. Certaines variables sont pratiquement impossibles à quantifier: meilleur climat de travail, plus grande satisfaction, création d'un sentiment d'appartenance, adhésion des employés, amélioration de la réputation et de l'image de l'entreprise, etc.

Se préoccuper de la conciliation travail-famille, c'est aussi envoyer un message clair aux travailleurs et aux travailleuses. Au fond, l'action ou le désir d'action repose avant tout sur un choix de gestion.

Afin d'assurer la mise en place de mesures et d'arriver à des résultats, certains souhaitent une approche davantage encadrée, voire réglementée. D'autres prétendent qu'une approche informelle et volontaire possède l'avantage d'être souple et adaptable aux diverses situations auxquelles font face les milieux de travail.

Par ailleurs, réfléchir aux problèmes de conciliation ne signifie pas seulement se préoccuper des difficultés d'harmonie entre le travail et les responsabilités familiales, mais aussi avec les responsabilités sociales. Les gens mettent de plus en plus de côté leur rôle de citoyen, le manque de temps faisant en sorte que les travailleurs et les travailleuses parviennent moins à s'engager dans leur collectivité ou dans d'autres activités. Vue sous l'angle de la «conciliation du travail et de la vie», la problématique appellerait nécessairement une analyse plus large de même que des solutions plus globales.

Chose certaine, il est pertinent de se questionner sur la responsabilité des différents acteurs: employeurs, syndicats, employés, gouvernements, municipalités, etc. Ici également, l'inaction, sous prétexte de ne pas être seul à devoir assumer les responsabilités de la conciliation travail-famille, peut s'avérer coûteuse. Chacun a une part de responsabilité à assumer, y compris les acteurs du monde du travail.



## EXPÉRIENCES VÉCUES DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL

Les entreprises peuvent représenter des lieux dynamiques où les initiatives sont tributaires de la volonté de changement qui y règne. C'est pourquoi le forum a laissé une large place aux expériences concrètes.

### Cas présentés

Dix cas vécus ont été présentés. Dans chaque cas, une personne représentant l'employeur et une personne représentant le syndicat (ou les employés dans le cas d'une entreprise non syndiquée) ont exprimé tour à tour leur point de vue. En plus d'illustrer la diversité de mesures pouvant être implantées dans les milieux de travail, cette activité a servi à alimenter la réflexion et la discussion lors des échanges qui ont suivi dans chacun des ateliers.

Les conférenciers et conférencières ont d'abord exposé les mesures de conciliation proprement dites, puis le contexte dans lequel ces dernières ont vu le jour, la démarche ayant mené à l'introduction de ces mesures de même que les résultats observés<sup>1</sup>.

1. La présente synthèse énumère les mesures implantées. Pour davantage d'information, voir le document remis lors du forum, intitulé *L'expérience dans les entreprises. Cas présentés au forum*. Ce document est également disponible sur les sites < [www.travail.gouv.qc.ca](http://www.travail.gouv.qc.ca) > et < [www.cctm.gouv.qc.ca](http://www.cctm.gouv.qc.ca) >.

---

***Air Inuit ltée, Montréal***

***Local 1999, Division aéronautique, Teamsters (FTQ)***

Entreprise de 300 personnes salariées, Air Inuit ltée offre des services de transport aérien. Le personnel syndiqué regroupe les pilotes ainsi que les agents de bord (environ 65 personnes).

***Mesures :***

- régime de congé à traitement différé dont la durée peut varier de trois mois à deux ans (après cinq ans de service);
- congé sans solde jusqu'à une durée de douze mois;
- souplesse dans la gestion.

---

***Caisse populaire Desjardins de Granby-Bromont***

***Syndicat des employé(e)s de la Caisse populaire Desjardins de Granby-Bromont (CSD)***

Entreprise de produits et de services financiers, la Caisse populaire Desjardins de Granby-Bromont emploie 120 personnes.

***Mesures :***

- programme parent-enfant-conjoint: remplacement de salaire lors d'absence pour prendre soin d'un enfant ou d'un conjoint malade;
- fonds pour personne en difficulté financière: aide financière lors de besoins particuliers (ex. lors de la rentrée scolaire);
- programme de temps partagé et de flexibilité des horaires: réduction de l'horaire de travail ou possibilité de reprendre les heures pour responsabilités familiales ou personnelles.

---

***Centre de formation industrielle, Coaticook***

Entreprise de huit personnes salariées, le Centre de formation industrielle conçoit des manuels de formation illustrés et offre de la formation technique sur mesure.

***Mesures :***

- horaires flexibles et autogestion des heures de travail;
- bureau fermé le vendredi après-midi, pendant deux semaines durant les Fêtes et pendant trois semaines durant l'été;
- possibilité de travailler à la maison;
- remboursement des frais de garde lors de déplacements de nuit et téléphone cellulaire disponible.

---

***Centre Saint-Georges de Chicoutimi  
Syndicat des intervenantes et intervenants en réadaptation  
du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CSQ)***

Composante des centres jeunesse, le Centre Saint-Georges de Chicoutimi compte environ 80 personnes et les mesures de conciliation travail-famille s'adressent aux éducateurs et éducatrices.

***Mesures :***

- horaire rotatif permettant de bénéficier d'une fin de semaine de quatre jours toutes les deux semaines;
- gestion souple (raisons familiales urgentes);
- accès à une garderie à proximité du lieu de travail;
- attitude généralement compréhensive de la direction.

---

***CLSC-CHSLD de la Petite-Nation, Saint-André-de-L'Avelin  
Syndicat des employé(e)s du CLSC de la Petite-Nation (CSN)***

Le CLSC-CHSLD de la Petite-Nation emploie 234 personnes.

***Mesures :***

- allaitement: trente minutes supplémentaires à la période de repas (pendant deux mois suivant le retour au travail après un congé de maternité ou parental) et aménagement possible pour allaitement ou extraction du lait;
- congés sans solde: quatre semaines après un an de service et un an après cinq ans de service (fractionnement possible dans les deux cas);
- diverses mesures liées aux avantages sociaux, dont six jours de congé sans solde (fractionnement possible) pour responsabilités familiales.

---

***Corporation centrale de sécurité BPG ltée, Hamstead  
Syndicat des Teamsters, section locale 1999 (FTQ)***

L'entreprise offre des services de sécurité. Elle embauche quelque 30 personnes, dont 50 % de femmes.

***Mesure :***

- aménagement du temps de travail: échange entre employé(e)s de quarts ou de journées de travail sur approbation de l'employeur. Celui-ci ne peut refuser un échange sans raison valable.

---

***Corporation des concessionnaires automobiles  
de la régionale de Québec  
Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)***

La Corporation regroupe 129 concessionnaires dont 29 ayant à leur emploi des personnes salariées syndiquées. Le Syndicat représente 800 personnes (mécaniciens, commis aux pièces et personnel de bureau).

***Mesures :***

- programme d'aménagement et de réduction du temps de travail :
  - réduction de 10 % de la durée de la semaine de travail pour l'ensemble des personnes salariées et semaine comprimée sur quatre jours ;
  - modification des congés mobiles et de maladie qui peuvent dorénavant être pris en heures et en fraction d'heure.

---

***Maxi et Provigo  
Syndicat des travailleurs et travailleuses unis  
de l'alimentation et du commerce (FTQ)***

Magasins d'alimentation situés dans l'est du Québec.

***Mesure :***

- retour progressif au travail après un congé de maternité : les bénéficiaires de cette mesure doivent être disponibles au moins vingt heures par semaine et le retour progressif ne doit pas excéder six mois.

---

***Postes Canada  
Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP, FTQ)***

Postes Canada ainsi que le STTP ont créé un fonds de garde afin d'élaborer, en collaboration avec des organismes communautaires du milieu, des programmes et des activités de garde d'enfants dans le but d'aider le personnel affecté à des horaires de travail non usuels et celui qui a des enfants ayant des besoins spéciaux. Le STTP a implanté des mesures au Québec, à savoir :

***Mesures :***

- un centre de garde familiale : services de garde supervisés au domicile des parents qui ont des horaires de travail irréguliers et des besoins de garde atypiques ;
- des services de garde d'urgence et à court terme : service d'aiguillage vers des services de garde pour les parents aux prises avec des problèmes urgents ou de dernière minute et vers des services de garde à l'enfance ;
- le projet « besoins spéciaux » pour les parents qui ont des enfants de moins de 18 ans ayant des besoins spéciaux.

---

### ***Regroupement naissance-renaissance (RNR), Montréal***

Organisme communautaire à but non lucratif, RNR offre à ses groupes membres (41 groupes dans 14 régions) du soutien, de l'information et de la formation en périnatalité. RNR possède une politique de conditions de travail comportant les mesures suivantes :

***Mesures :***

- congé pour suivi de grossesse (deux jours de congé payés);
- congé de maternité, parental ou d'adoption (remplacement de revenu);
- congés pour responsabilités familiales (2 % du temps travaillé);
- vacances annuelles (8 % du temps travaillé);
- temps chômé et payé durant les Fêtes (idem horaire école);
- possibilité de prendre un congé sans solde;
- allaitement (mise en place de conditions facilitantes).

De l'ensemble de ces expériences, il faut retenir la diversité des solutions et des approches proposées. Cette variété reflète celle des milieux de travail et des besoins. Quels que soient les moyens retenus, ceux-ci sont davantage porteurs de succès s'ils sont bien adaptés à la réalité du milieu de travail, s'ils découlent d'une volonté réelle de changement et s'ils ont suscité la participation conjointe des employeurs et des employés.

## Prix ISO familles

Le prix ISO familles est une initiative du Conseil du statut de la femme, en collaboration avec le CCTM et le Conseil de la famille et de l'enfance. Il vise à récompenser des entreprises qui ont implanté des mesures facilitant la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales.

Madame Sophie Fortin, vice-présidente Ressources humaines et administration chez Bristol-Meyers Squibb Canada, et monsieur Henri Massé, président de la FTQ, étaient respectivement marraine et parrain d'honneur. Cette première édition<sup>2</sup> a permis d'honorer, par un prix ou une mention, sept organisations des secteurs privé, parapublic et sans but lucratif<sup>3</sup> :

CATÉGORIES	ORGANISATIONS LAURÉATES
100 employés et moins, secteur privé	Aptitude (prix) Centre de formation industrielle (mention)
100 employés et moins, secteur sans but lucratif	Journal de la rue (mention)
100 employés et moins, secteurs public et parapublic	Municipalité de McWatters (mention)
101 à 500 employés	Caisse populaire Desjardins de Granby-Bromont (prix) Cain, Lamarre, Casgrain et Wells, cabinet d'avocats (mention)
501 employés et plus	Merk Frosst Canada (prix)

2. Présidée par madame Diane Lavallée, présidente du Conseil du statut de la femme.

3. Pour plus d'information sur les organisations lauréates, voir le site du Conseil du statut de la femme à l'adresse < [www.csf.gouv.qc.ca](http://www.csf.gouv.qc.ca) > ou encore le magazine *L'Actualité*, 1<sup>er</sup> décembre 2001, vol. 26, n° 19.



## AGIR DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL

Lors des ateliers de l'après-midi, il a été question de la détermination des besoins des employés et des employeurs, des principaux obstacles à surmonter, des conditions de succès pour l'implantation de mesures ainsi que des actions à prendre dans chaque milieu de travail.

Nous présentons ici un survol des huit ateliers. La mise en commun des éléments discutés permet ainsi de mettre en lumière les principales idées.

### Les besoins

Les discussions sur les besoins des employés ont permis de faire ressortir les aspects suivants :

- La *communication*. Il est essentiel que l'employeur et les collègues de travail comprennent les situations entraînant des difficultés de conciliation travail-famille et adaptent leurs attentes envers les employés visés. Ces derniers s'attendent à être écoutés et reconnus dans leur milieu de travail.
- La *souplesse* dans l'organisation du travail et dans le temps de travail (nombre d'heures et horaires). La flexibilité est un ingrédient indispensable pour permettre aux employés de s'organiser plus facilement en fonction des impondérables, des urgences, mais aussi des besoins sur une base régulière.
- La *culture et les valeurs*. L'adaptation des mentalités est également un facteur important. La culture des organisations doit s'ouvrir à la réalité des familles.
- Par ailleurs, utiliser une *définition élargie* de la notion de « famille » permet de prendre en compte les besoins des employés qui assument des responsabilités à l'égard de parents âgés ou malades, à l'égard de leurs conjoints, etc.

La détermination des besoins des employeurs a été moins développée dans les discussions en ateliers en raison du nombre plus restreint de représentants patronaux.

Les préoccupations des employeurs sont toutefois multiples : concurrence, mondialisation, réduction des coûts, croissance, contraintes du marché, etc. La flexibilité et l'efficacité de gestion sont alors nécessaires afin d'adapter rapidement les activités de production aux changements dans l'environnement de l'entreprise et aux besoins de la clientèle.

De même, la réduction de l'absentéisme, le remplacement du personnel lors de départs (temporaires ou permanents) et lors d'absences (de courte ou de longue durée) ainsi que la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée représentent des besoins clairement identifiés. En l'occurrence, l'introduction de mesures de conciliation ne constitue pas une fin en soi. C'est plutôt l'arrimage de ces mesures aux besoins et aux préoccupations des employeurs qui est déterminant pour l'action.

Par ailleurs, l'*accessibilité*, la *pérennité* et l'*adaptabilité* des mesures sont apparues comme étant des préoccupations communes aux employés et aux employeurs. La nécessité de *soutenir* les milieux de travail par des mesures qui restent à déterminer a également été abordée.

---

## Les obstacles

Les représentants des employés ont exprimé les préoccupations suivantes comme étant autant d'obstacles à la conciliation travail-famille :

- la *précarisation* du travail et de l'emploi ;
- la *rigidité de l'organisation du travail* ;
- l'*absence de consultation* des employés qui fait en sorte que les besoins sont mal connus et, de ce fait, peu pris en compte ;
- un *style « traditionnel » de gestion* caractérisé par l'absence de vision à moyen ou long terme ;
- le *manque d'engagement* de la part des décideurs.

Les représentants des employeurs, quant à eux, ont exprimé les préoccupations suivantes :

- le *remplacement de la main-d'œuvre* lors de départs ou d'absences ;
- les *coûts* élevés des mesures et leur *efficacité* à court terme ;
- le *rôle des entreprises* à l'égard de la vie privée des employés reste à définir.

---

## Les conditions de succès

De l'ensemble des discussions sur les conditions de succès nécessaires au développement et à l'implantation de mesures ou d'une politique de conciliation, il est possible de faire ressortir les aspects suivants :

- la *communication*. La nécessité de créer des lieux d'expression en vue de susciter des échanges constructifs basés sur la collaboration et la transparence ;
- la *sensibilisation* aux conséquences du conflit travail-famille ;
- l'*information* et la *promotion* de bonnes pratiques ;
- la *culture et les valeurs*. Le leadership, l'engagement et une vision humaniste des milieux de travail constituent des ingrédients essentiels pour assurer le succès des mesures ou des politiques de conciliation travail-famille ;
- le *rôle des pouvoirs publics*. Pour plusieurs, il semble évident que l'État a un rôle à jouer. Pour certains, il doit montrer l'exemple, diffuser les expériences réussies et soutenir les milieux de travail. Pour d'autres, il doit adopter des mesures incitatives, voire mettre en place un encadrement légal. Une réflexion doit également se faire quant au rôle des municipalités.

---

## Les actions à prendre

La mise en commun des discussions issues des huit ateliers a permis d'identifier certaines actions importantes à prendre dans les milieux de travail.

### Sensibiliser

C'est en reconnaissant que des problèmes de conciliation travail-famille peuvent exister dans le milieu de travail que les actions futures apparaissent possibles. Pour certains, sensibiliser signifie démontrer que l'inaction comporte des effets négatifs tant pour les employés que pour l'entreprise.

### Créer des lieux d'échanges

Cette approche vise à créer un lien de confiance de façon à établir les grands paramètres qui guideront les actions futures. Entre autres, un tel lieu constitue l'occasion de s'entendre sur les grands principes à suivre et de comprendre les contraintes qui se posent à l'entreprise.

### Connaître les besoins

Il est nécessaire de dresser le profil des employés de même que celui de l'entreprise. Cette analyse est essentielle pour l'élaboration de mesures ou de politiques adaptées. Pour connaître les besoins des employés, divers outils sont accessibles (sondages, entrevues, etc.). Un bilan des mesures existantes dans l'entreprise (ou ailleurs) permet également de faire le point sur les moyens actuels de même que sur les solutions possibles.

### Établir des priorités

Ces dernières devront tenir compte des besoins et des principes directeurs identifiés.

### Élaborer les mesures ou les politiques

Lors de l'élaboration de mesures ou de politiques, il peut s'avérer intéressant de favoriser les actions circonscrites ou les projets pilotes. Cette façon de faire permet à la fois de se familiariser avec les nouvelles mesures et de procéder plus facilement à d'éventuels ajustements.

### Diffuser les mesures ou les politiques

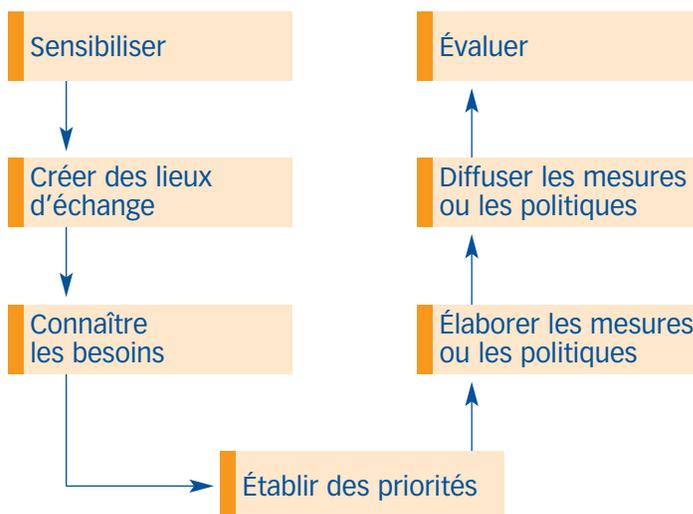
La diffusion des mesures ou des politiques occupe une place importante. Un travail d'information doit avoir lieu afin que tous les employés connaissent les mesures ou les politiques à leur portée et les utilisent adéquatement.

### Évaluer

Il est important d'évaluer les moyens ou les politiques après leur mise en place. Cette évaluation permet de savoir dans quelle mesure les moyens répondent aux besoins des employés, puis d'y apporter des ajustements le cas échéant.

La synthèse des discussions en ateliers a été l'occasion de faire ressortir les principales actions à prendre dans les milieux de travail et de les présenter selon une certaine logique.

Le schéma présenté ci-dessous constitue un aide-mémoire. Il ne représente ni une démarche scientifique ni une structure rigide d'implantation. Selon la situation particulière de chaque milieu de travail, des « étapes » peuvent être ajoutées, mises de côté ou encore interchangées. Il permet cependant de visualiser l'éventail des actions proposées lors du forum et pouvant être mises en œuvre dans les milieux de travail.





## MOYENS D'ACTION À DÉVELOPPER

### Plan d'action du CCTM

Le plan d'action<sup>4</sup> intitulé *Concilier travail et famille : un défi pour les milieux de travail* est le fruit d'un consensus entre les principaux acteurs patronaux et syndicaux du Québec réunis au sein du CCTM<sup>5</sup>. Il vise à inciter les milieux de travail à développer et à mettre en œuvre des mesures concrètes pour aider leurs employés à mieux concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales. Il fait valoir les bénéfices réels associés aux pratiques de conciliation travail-famille et propose aux intervenants du monde du travail une approche et des outils qui les aideront à mener à bien leurs démarches. Il recense également des exemples de mesures types et des descriptions d'expériences vécues.

Le plan d'action est divisé en trois parties<sup>6</sup>. La première partie présente la problématique de même que cinq constats qui démontrent la nécessité d'agir dès maintenant :

- a) pour les personnes en emploi, concilier les exigences du travail avec les obligations parentales et familiales est de plus en plus difficile ;
- b) ces difficultés croissantes ont des conséquences coûteuses autant pour les entreprises que pour les employés et leurs familles ;
- c) les milieux de travail ont une responsabilité et un rôle à jouer en matière de conciliation travail-famille ;
- d) les pratiques qui favorisent la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles sont avantageuses autant pour les entreprises que pour les travailleurs et les travailleuses ;
- e) compte tenu des avantages qu'elles procurent à toutes les parties en présence, ces pratiques devraient être plus répandues qu'elles ne le sont actuellement au sein des milieux de travail québécois.

4. Allocution de madame Louise Doyon, présidente du CCTM.

5. La Centrale des syndicats démocratiques (CSD), la Centrale des syndicats du Québec (CSQ), la Confédération des syndicats nationaux (CSN), la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), le Conseil du patronat du Québec (CPQ) et les Manufacturiers et exportateurs du Québec (MEQ) sont les organisations membres qui ont adopté conjointement le plan d'action.

6. Les éléments amenés ici sont des extraits du plan d'action du CCTM. Ce dernier a été remis à toutes les personnes présentes lors du forum. Il est également possible de le consulter à l'adresse suivante < [www.cctm.gouv.qc.ca](http://www.cctm.gouv.qc.ca) >.

La deuxième partie identifie trois moyens d'action pour accélérer le développement de pratiques de conciliation travail-famille en milieu de travail :

- a) *informer et sensibiliser davantage les milieux de travail* : les organisations syndicales et patronales doivent être des agents de changement auprès de leurs membres (information, formation, partage et diffusion d'expériences pertinentes) ; le CCTM doit contribuer au développement de ressources et d'instruments ainsi qu'à la création d'un inventaire des expériences pertinentes et assurer le suivi des initiatives préconisées dans ce plan d'action ; il est également recommandé au ministère du Travail de sensibiliser les personnes travaillant au sein de ses services de conciliation à la problématique et aux solutions ;
- b) *renforcer la concertation patronale-syndicale à tous les niveaux* : établir le climat de confiance et de dialogue nécessaire et faire en sorte que les mesures soient conçues et implantées en tenant compte à la fois des besoins des travailleurs et des travailleuses de même que ceux de l'entreprise ;
- c) *soutenir les milieux de travail par des politiques publiques appropriées* : demander aux pouvoirs publics de concrétiser dès maintenant le consensus québécois en faveur d'un régime d'assurance parentale plus cohérent, plus accessible et plus généreux que le système actuel ; adopter des mesures gouvernementales « habilitantes » afin d'inciter et de soutenir les milieux de travail désireux d'implanter des mesures de conciliation travail-famille.

La troisième partie propose des repères et un modèle de démarche. Le document suggère notamment d'adopter une définition large de la famille pour englober les responsabilités à l'égard des enfants, des conjoints et des parents plus âgés ou malades et de systématiser les mesures mises en place pour en favoriser l'accès. En plus de proposer un modèle de démarche, le document recense diverses expériences et passe en revue une large gamme de mesures en décrivant leurs avantages et leurs limites.

Tant les entreprises que les employés ont un intérêt réel à trouver ensemble des solutions pour favoriser la conciliation des responsabilités familiales et celles du travail. Ce constat, les membres du CCTM l'ont fait aussi et c'est pourquoi ils ont décidé de donner priorité à cette réalité au sein des milieux de travail.

---

## **Allocutions des membres du CCTM**

Lors de leurs interventions, les présidents et présidentes des organisations membres du CCTM ont d'emblée reconnu, tout comme ils l'ont fait dans le plan d'action, la difficulté grandissante de concilier les responsabilités familiales et professionnelles. Ils ont souligné également que les enjeux liés à la conciliation interpellent tous les acteurs et que les employés et les entreprises ont un intérêt commun à développer ensemble des moyens pour y faire face.

Parmi les faits saillants, mentionnons l'intervention d'un représentant patronal qui a notamment présenté les résultats d'un sondage effectué auprès des membres de son

organisme et qui démontrent que les employeurs et les gestionnaires sont préoccupés par cette question et souhaitent passer à l'action. Mentionnons également l'intervention d'un représentant syndical qui a incité fortement les acteurs à désigner une personne responsable du dossier au sein de chaque milieu de travail, de façon à confirmer la volonté d'agir et à assurer des résultats en matière de conciliation travail-famille.

Chacun à leur manière, les membres du CCTM ont tous réitéré la nécessité d'agir en matière de conciliation travail-famille. Ils ont en outre affirmé leur détermination à utiliser les moyens à leur disposition pour faire en sorte que les orientations adoptées dans le plan d'action se concrétisent pleinement et rapidement.

---

### **Allocution de M. Roger Lecourt, sous-ministre du Travail**

En tant qu'acteur du monde du travail, le ministère du Travail est visé par la problématique de la conciliation travail-famille et est interpellé par certaines des recommandations du plan d'action.

Sensibilisés à l'importance de mesures de conciliation travail-famille, les conciliateurs qui interviennent en appui au processus de négociation collective seront à même de soutenir les parties lors des négociations sur le sujet. Des travaux concernant la révision de la *Loi sur les normes du travail* sont par ailleurs en cours. La réflexion porte notamment sur les aménagements possibles du temps de travail, ce qui encouragerait et faciliterait l'implantation de mesures de conciliation. En outre, la Direction des innovations en milieu de travail recense présentement les mesures innovatrices en matière de conciliation travail-famille. Elle entend promouvoir les mesures et politiques inventoriées et en assurer une diffusion adéquate.

Il est clair qu'en matière de conciliation travail-famille, une prise de conscience a été amorcée par l'ensemble des acteurs des milieux de travail. Syndicats, employeurs, ministères et organismes gouvernementaux sont appelés à agir. Les actions individuelles sont certes importantes, mais un travail de partenariat s'avère également nécessaire afin de coordonner les efforts et les énergies.



---

## CONCLUSION

Plus de 200 personnes se sont réunies lors du forum : des représentants syndicaux et patronaux, mais aussi des personnes issues de différents secteurs concernés. Les commentaires recueillis auprès des participants et des participantes démontrent un taux de satisfaction élevé. Les fiches d'appréciation compilées indiquent également des commentaires positifs de leur part. Les activités proposées, l'accueil ainsi que les documents remis ont, en outre, été appréciés. Bien que certains aient déploré la faible représentation du patronat, plusieurs ont tenu à préciser que les échanges se sont avérés particulièrement stimulants.

Le forum a permis aux partenaires du monde du travail de discuter de la problématique de la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. Il leur a également permis d'identifier certains moyens d'action. Reste à souhaiter que ce forum puisse avoir été un tremplin pour des initiatives futures.

Le défi de la conciliation travail-famille est grand, à la hauteur des multiples facettes qu'il comporte : l'inclusion des personnes à la fois dans la société et dans le monde du travail afin qu'elles assument pleinement leurs différents rôles, la cohérence entre nos choix de société et nos mesures effectives de soutien aux familles de même que la souplesse et la compréhension nécessaires au dialogue entre employeurs et employés.



---

## ANNEXE

### INTERVENANTS ET PERSONNES-RESSOURCES

#### Animatrice

Françoise Guénette Journaliste

---

#### Ministre

Jean Rochon Ministre d'État au Travail et à la Solidarité sociale

---

#### Expertes

Sylvie Saint-Onge École des Hautes Études Commerciales  
Louise Vandelac Université du Québec à Montréal

---

#### Animateurs et animatrices

Johanne Barabé Ministère du Travail  
Pierre Gervais Ministère du Travail  
Anne Gosselin Ministère du Travail  
Jean-Pierre Gosselin Ministère du Travail  
Gilles Lachance Ministère du Travail  
Lise Lavallée Ministère du Travail  
Julien Perron Ministère du Travail  
Yvan Saintonge Ministère du Travail

---

#### Conférenciers et conférencières

Denis Lemelin Syndicat des travailleurs et des travailleuses des postes (FTQ)  
Jocelyne Tougas Syndicat des travailleurs et des travailleuses des postes (FTQ)  
Guy Duplessis Corporation des concessionnaires automobiles de la régionale de Québec  
Guy Harvey Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD)  
Brigitte Bourgeois CLSC-CHSLD de la Petite-Nation  
Phillis O'Dwyer Syndicat des employé(e)s du CLSC de la Petite-Nation (CSN)  
Vallier Tremblay Centre Saint-Georges de Chicoutimi  
Johanne Huot et Syndicat des intervenants et intervenantes en réadaptation  
Guillaine Couture du Saguenay-Lac-Saint-Jean (CSQ)  
Pierre Vinet Caisse populaire Desjardins de Granby-Bromont  
Guylaine Amyot Syndicat des employé(e)s de la Caisse populaire Desjardins de Granby-Bromont (CSD)  
Thierry Gagné Corporation centrale de sécurité BPG ltée  
Pierre Soucisse Teamsters-section locale 1999 (FTQ)  
Normand Noël Air Inuit ltée  
Serge Saint-Jean Teamsters-section locale 1999, division aéronautique (FTQ)

Denis Caron  
Marie-Josée Lemieux

Roxanne Gendron et  
Line Lévesque  
Jean-Pierre Bibeau et  
Maryse Audet

Maxi-Provigo  
Syndicat des travailleurs et des travailleuses unis  
de l'alimentation et du commerce, section locale 503 (FTQ)  
Regroupement naissance-renaissance

Centre de formation industrielle

---

#### Secrétaires d'atelier

Véronique Forest  
Luc Desmarais  
Dalil Maschino  
Martine Metcalfe  
Gilles Meunier  
Nicole Paquet  
Maude Rochette  
Julie Thériault

Ministère de la Famille et de l'Enfance  
Ministère du Travail  
Ministère du Travail  
Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre  
Ministère de la Famille et de l'Enfance  
Ministère de la Famille et de l'Enfance  
Ministère de la Famille et de l'Enfance  
Ministère du Travail

---

#### Organisations membres du CCTM

Louise Doyon  
François Vaudreuil  
Marc Laviolette  
Monique Richard  
Gilles Taillon  
Henri Massé  
Paul-Arthur Huot

Présidente du CCTM  
Président de la CSD  
Président de la CSN  
Présidente de la CSQ  
Président du CPQ  
Président de la FTQ  
Président des MEQ

---

#### Sous-ministre

Roger Lecourt

Sous-ministre du Travail

---

#### Accueil et secrétariat

Claudine Dumas  
Céline Rousseau  
Doris Simard

Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre  
Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre  
Ministère du Travail

---

#### Logistique

Pierre Galipeau

Ministère du Travail

---

#### Comité organisateur

Renée Laflamme  
Louis Tremblay  
Daniel Villeneuve

Ministère du Travail  
Ministère du Travail  
Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre