



CONCILIATION **FAMILLE-TRAVAIL**

OU COMMENT RÉCONCILIER LES DEUX MONDES
DANS LESQUELS NOUS ÉVOLUONS ?

Il nous arrive fréquemment de nous interroger sur notre façon de faire les choses dans notre quotidien et de nous dire : **Comment** je fais pour arriver? **Quand** aurais-je moins d'obligations à remplir? Est-ce que mes **enfants** sont heureux? Mon **travail** est-il bien accompli? Ma **vieille mère** trouve-t-elle que je vais la voir assez souvent? Je suis débordé au bureau...

La fiche qui suit traite de ces deux mondes dans lesquels nous aimerions être **parfaitement heureux**. Est-ce possible?

Ce document d'information s'adresse tant aux hommes qu'aux femmes. Bonne lecture.

DÉFINITION

Ensemble des modalités mises en place en concertation par les syndicats, les employés et les employées, le patronat et les différents paliers de gouvernement pour permettre d'harmoniser les responsabilités et les activités familiales, professionnelles, personnelles et sociales en tentant d'assouplir les contraintes et les exigences du monde du travail et d'offrir des ressources facilitantes, le tout dans une perspective d'équité et de responsabilité sociale.

LES MESURES DE CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL EN MILIEU DE TRAVAIL.

➤➤➤➤➤ **PRÉALABLE**

Afin d'éviter certains obstacles reconnus par les travailleurs, tels la rigidité de l'organisation, la précarisation du travail, l'absence de consultation, le manque d'engagement des décideurs et, ceux identifiés par les employeurs, tels le remplacement de la main-d'oeuvre, les coûts élevés des mesures, le rôle des entreprises à l'égard de la vie privée, il est essentiel de déterminer les besoins des employés et des employeurs avant d'implanter un programme de mesures assurant une meilleure harmonie entre la famille et le travail.

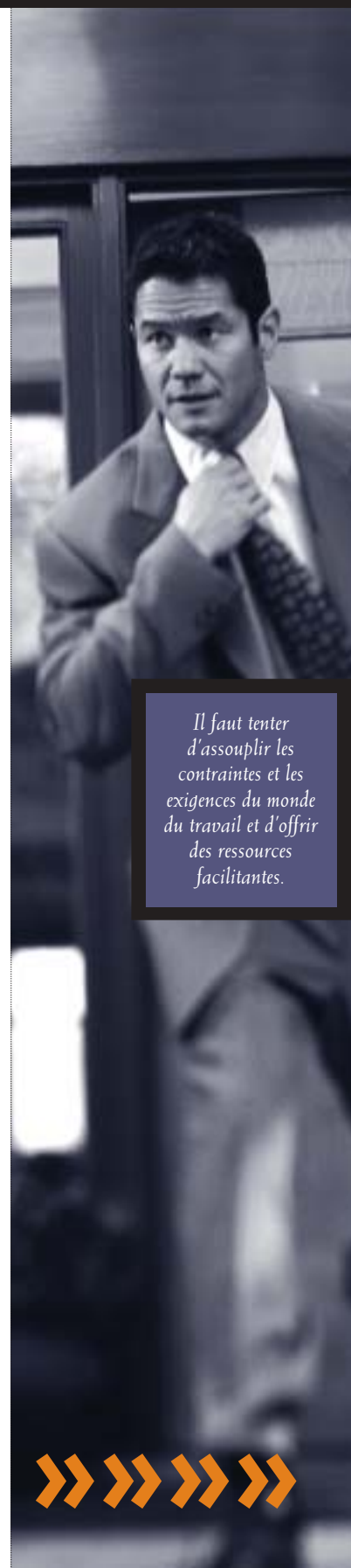
Besoins des employés :

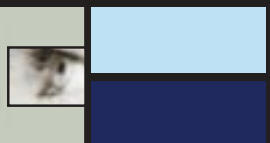
- Communication.
- Souplesse dans l'organisation du travail et dans le temps de travail.
- Adaptation de la culture et des valeurs de l'organisation.
- Élargissement de la définition de famille.

Besoins des employeurs :

- Flexibilité et efficacité de gestion.
- Réduction de l'absentéisme.
- Remplacement du personnel.
- Rétention d'une main-d'oeuvre qualifiée.

Il faut tenter d'assouplir les contraintes et les exigences du monde du travail et d'offrir des ressources facilitantes.





»»»»» LES CONDITIONS DE SUCCÈS

Il faut développer une culture organisationnelle ouverte aux familles.



Les conditions de succès nécessaires au développement et à l'implantation de mesures ou d'une politique de conciliation sont :

- 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 famille-travail.
- 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 famille-travail.
- le *rôle des pouvoirs publics* : il semble évident que l'État a un rôle à jouer. Il doit diffuser les expériences réussies, soutenir les milieux de travail, adopter des mesures incitatives, mettre en place un encadrement légal.

IMPLANTER DES MESURES DE CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL SUR LES LIEUX DE TRAVAIL.

»»»»» PRINCIPES GÉNÉRAUX

Nous vous proposons un modèle de démarche qui pourra inspirer les milieux de travail disposés à implanter des pratiques de conciliation famille-travail. Libre à chacun de s'approprier ce modèle et de l'adapter en fonction de son contexte et de ses besoins spécifiques. Peu importe la démarche retenue, elle ne doit pas devenir une fin en soi ni se substituer à la volonté des acteurs concernés.

- Il faut avant tout développer une culture organisationnelle ouverte aux familles et créer le réflexe « conciliation famille-travail ». Pour que les mesures souhaitées se concrétisent et donnent les résultats attendus, les milieux de travail doivent intégrer cette préoccupation dans leurs normes, leurs valeurs, leurs règles. *C'est là le plus grand défi, le reste en découle.*
- Chaque milieu de travail étant spécifique, il appartient à chacun de déterminer la marche à suivre ainsi que la nature des mesures qui conviennent le mieux à son contexte. Les décisions doivent venir du milieu.
- Les décisions doivent également résulter d'un consensus. À cette fin, l'employeur et les employés tiendront compte de leurs intérêts

respectifs lors du choix et de la mise en œuvre des mesures. Ils évalueront également ensemble les impacts des mesures par rapport aux bénéfices à en tirer, tant sur les conditions de travail que sur le fonctionnement de l'entreprise. À cet égard, l'**approche** conjointe ou **paritaire** fondée sur la concertation favorise la recherche du consensus.

- La notion de famille doit se comprendre dans un sens large lors du choix de la mise en œuvre des mesures de conciliation famille-travail, ce qui signifie qu'il faut considérer non seulement les responsabilités à l'égard des enfants, mais également celles à l'égard du conjoint, des parents âgés ou malades.
- Afin de favoriser l'accès aux mesures ainsi que leur efficacité, il y a lieu de les systématiser au moyen par exemple d'un programme officiel de conciliation famille-travail ou encore par une disposition de la convention collective.
- On ne saurait trop insister enfin sur l'importance de promouvoir activement les mesures ainsi que d'en assurer le suivi et l'évaluation en les améliorant au besoin.

MODÈLE DE DÉMARCHE D'IMPLANTATION

Rappelons qu'il n'y a pas de modèle unique pour développer des pratiques de conciliation famille-travail sur les lieux de travail. Le modèle proposé ci-dessous a pour but simplement d'inspirer les organisations disposées à développer des pratiques de conciliation famille-travail. La démarche doit s'adapter au contexte et aux besoins spécifiques.

PLANIFICATION

- Créer un comité conjoint, formé d'un ou de plusieurs représentants de l'employeur et des employés, qui sera chargé de la mise en œuvre et du suivi des mesures.
- Établir le profil familial et les attentes des travailleurs et des travailleuses.
- Obtenir les données essentielles sur le milieu de travail et les contraintes de l'entreprise.
- Dresser l'inventaire des pratiques déjà existantes dans l'entreprise.

ÉLABORATION ET IMPLANTATION

- Procéder à la conception formelle du programme.
- Choisir les mesures en tenant compte des bénéfices qui leurs sont liés et de leurs coûts d'implantation.
- Définir le cadre et les modalités d'application des mesures.
- Implanter les mesures en commençant si possible par un projet-pilote.
- Promouvoir et faire connaître les mesures.

ÉVALUATION ET SUIVI

Il importe d'effectuer un suivi régulier des mesures en les modifiant au besoin.

Au terme d'une première phase :

- Faire le point sur les mesures au moyen d'un questionnaire au personnel.
- Établir une comparaison statistique « avant-après » à partir d'indicateurs-clés.





Facilite
l'aménagement du
temps de travail ou
du plan de carrière.



LES MESURES VOUS AVEZ LE CHOIX

Les mesures de conciliation famille-travail impliquent un changement dans les mentalités et dans les pratiques organisationnelles.

Ces pratiques encouragent les entreprises à s'adapter aux besoins de leur personnel et de leurs familles, soit en offrant des services particuliers ou encore en facilitant l'aménagement du temps de travail ou du plan de carrière. Elles responsabilisent les employeurs et humanisent les milieux de travail.

Mesures portant sur l'aménagement du temps de travail :

- Horaire flexible
- Heures annualisées
- Horaire à la carte
- Semaine de travail comprimée volontaire
- Congé pour semaine comprimée
- Travail à domicile
- Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales
- Réduction du temps de travail
- Congé partiel
- Travail partagé volontaire

Mesures portant sur les congés :

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

Mesures portant sur le soutien pour la garde ou les soins de personnes à charge :

- Service d'information référence
- Aide financière pour les frais de garde
- Garderies pour enfants d'âge préscolaire

Quelques autres suggestions :

- Programmes d'aide aux employés
- Assurances collectives familiales
- Services domestiques à accès rapide
- Aide aux familles des employés

»»» AVANTAGES



Malgré les mythes et les préjugés entourant la conciliation famille-travail, plusieurs études récentes démontrent clairement le lien entre cette conciliation, un taux réduit d'absentéisme et la productivité. La conciliation est une *bonne* affaire pour les employeurs et les employés, en voici les principaux avantages :

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

La conciliation famille-travail est une occasion à saisir pour aménager à la fois les conditions de travail et le fonctionnement de l'entreprise. Intégrer la dimension famille-travail dans la gestion courante de l'organisation devient un investissement.

*Meilleur engagement
des employés et une
satisfaction accrue.*



UNE QUESTION D'ATTITUDE

Les mesures de conciliation famille-travail sont indispensables, mais la réceptivité et la compréhension de l'entourage sont au moins aussi importantes.

La conciliation famille-travail, c'est beaucoup une question d'attitude, de changement de mentalité : pour qu'un programme de conciliation famille-travail réussisse, tout le monde doit démontrer une volonté réelle de coopérer dans un esprit d'ouverture. C'est absolument essentiel.

La réconciliation des mondes : famille-travail.

La vie familiale et le travail constituent deux pôles importants qui structurent l'existence des individus et leur vie sociale. La famille est un lieu de développement des relations affectives, de socialisation, d'éducation, de soins, de production; elle contribue à l'insertion sociale et au partage des ressources; elle permet à chacun de trouver un équilibre entre l'individualisme et la fusion dans la collectivité. Quant au travail, il est une occasion d'épanouissement personnel, il confère un statut social, procure des ressources généralement monétaires et assure une certaine autonomie. Enfin, la conciliation de ces deux pôles devrait normalement permettre un équilibre du couple, une vie familiale plus riche, une mise en valeur du potentiel de chacun de ses membres, de meilleures perspectives de carrière pour les femmes, une sécurité économique par l'emploi, un partage des tâches familiales entre les conjoints, un partage des charges sociales et économiques entre les conjoints et la société.

Des dispositions de conventions collectives susceptibles de faciliter l'atteinte d'un plus grand équilibre entre les préoccupations professionnelles et familiales des travailleuses et des travailleurs se retrouvent dans le document *La conciliation de la vie professionnelle avec la vie familiale: quelques exemples de dispositions de conventions collectives en vigueur*. On peut consulter le document dans le site Internet du ministère du Travail du Québec à l'adresse suivante: <http://www.travail.gouv.qc.ca>

Références bibliographiques :

Stanton, Danielle, Québec (Province). Secrétariat à la famille. *Travail-famille : un tandem de cœur... et de raison : guide destiné aux milieux de travail*. Montréal : Éditions du Méridien, 1994.

Québec (Province). Conseil de la famille et de l'enfance. *Famille et travail, deux mondes à concilier*. Québec : Le Conseil, 1999.

Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Victor Huines, et al. *Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec*. Montréal : École de relations industrielles, Université de Montréal, 1996.

Minguy, Claire. *La conciliation travail-famille : fiche d'information*. [S.l.] : Conseil du statut de la femme, [1994].

Metcalfe, Martine et Julie Thériault. *Concilier travail-famille : un défi pour les milieux de travail : synthèse de forum organisé conjointement par le Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre et le Ministère du travail*. [Montréal] : le Conseil : le Ministère, [2002].

Québec (Province). Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre. *Concilier travail et famille : un défi pour les milieux de travail : plan d'action*. Montréal : le Conseil, c2001.

Remerciements

Comité de validation en santé psychologique

Réjean Beauchemin - FISA
Daniel Papillon Demers - SCLP - S.L. 429
Paul Poirier - Ville de Montréal
Christian Trépanier - Ville de Sherbrooke

Réalisation

Charles Plante, conseiller, APSAM
cplante@apsam.com
Automne 2003

Design et infographie

Prétexte communications

Dans ce document, le générique masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Nota : Bien que cette fiche ait été élaborée avec soin, à partir de sources reconnues comme fiables et crédibles, l'APSAM, ses administrateurs, son personnel ainsi que les personnes et organismes qui ont contribué à son élaboration n'assument aucune responsabilité quant à l'utilisation du contenu ou des produits ou services mentionnés. Il y a des circonstances de lieu et de temps, de même que des conditions générales ou spécifiques, qui peuvent amener à adapter le contenu. Toute reproduction d'un extrait de cette fiche doit être autorisée par écrit par l'APSAM et porter la mention de sa source.



ASSOCIATION PARITAIRE POUR LA SANTÉ
ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL SECTEUR
« AFFAIRES MUNICIPALES »

715, SQUARE VICTORIA, BUREAU 710, MONTRÉAL (QUÉBEC) H2Y 2H7
TÉL. À MONTRÉAL : (514) 849-8373 • AILLEURS AU QUÉBEC : 1 800 465-1754
TÉLÉC. À MONTRÉAL : (514) 849-8873 • AILLEURS AU QUÉBEC : 1 800 465-6578

apsamadm@apsam.com

www.apsam.com