



Rapport de recherche

**LA CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE :  
DES MESURES À DÉVELOPPER DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL**

**RÉSULTATS D'ENQUÊTE AUPRÈS DE SEPT ORGANISATIONS  
RATTACHÉES AU SYNDICAT CANADIEN DE LA FONCTION PUBLIQUE  
(SCFP)**

Rapport publié comme  
Note de recherche No 2005-05  
**de la Chaire de recherche**  
**sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir**

Par :

**Diane-Gabrielle Tremblay**  
Professeure et directrice de recherche

**Charles-Henri Amherdt**  
Professeur et directeur de recherche

**Monique K. De Sève**  
Agente de recherche

**Chaire de recherche du Canada**  
**sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir**

Télé-Université  
**Université du Québec**  
**Hiver 2003**

## **Remerciements**

Cette recherche a été rendue possible grâce à une subvention de recherche du Conseil de recherche en Sciences humaines du Canada et au soutien logistique du Syndicat canadien de la fonction publique. Nous les remercions, ainsi que tous les participants et les participantes à cette recherche sur la conciliation emploi-famille.



Rapport de recherche  
La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail

---

## TABLE DES MATIÈRES

Table des matières .....	1
Index des tableaux.....	3
Introduction .....	4
<b>CHAPITRE UN La conciliation emploi-famille sous l'angle du travail.....</b>	<b>15</b>
Introduction .....	15
1. Les mesures gouvernementales de conciliation emploi-famille .....	15
1.1 Les mesures syndicales de CEF: quelques exemples de dispositions dans les conventions collectives des organisations enquêtées.....	19
1.1.1 L'aménagement du temps de travail.....	21
1.1.1.1 L'horaire de travail.....	21
1.1.1.2 Les heures supplémentaires.....	23
1.1.1.3 Les horaires flexibles .....	23
1.1.1.4 La réduction du temps de travail.....	24
1.1.1.5 Le télétravail (ou travail à distance, à domicile).....	24
1.1.2 Les congés liés à la maternité, la paternité et autres dispositions relatives à la parentalité ....	25
1.1.2.1 Les congés concernant les responsabilités parentales .....	26
1.1.3 Les autres congés pour responsabilités parentales .....	28
1.1.3.1 Les congés pour raisons personnelles .....	28
1.1.3.2 Les congés pour les parents âgés .....	28
1.1.4 Les services de garde d'enfants .....	28
1.1.5 Les avantages sociaux des employés .....	29
1.1.5.1 Les programmes d'aide aux employés .....	29
1.1.6 Les lettres d'entente sur la CEF.....	29
1.2 Les programmes d'aide à l'équilibre emploi-famille.....	30
Conclusion du chapitre un .....	33
<b>CHAPITRE DEUX Les mesures de conciliation emploi-famille dans les organisations enquêtées et leurs impacts.....</b>	<b>34</b>
Introduction .....	34
2. Le rôle de parent considéré du point de vue des parents salariés.....	34
2.1 La conception du rôle de parent .....	34
Traits caractéristiques de la plus grande implication des pères dans les tâches familiales et domestiques .....	36
L'influence du modèle paternel chez les pères.....	38
Traits caractéristiques démontrant de quelle façon les mères s'en remettent davantage aux pères pour les tâches familiales et domestiques.....	39
2.1.1 La répartition des tâches familiales et domestiques .....	40
<u>Des pères s'expriment :</u> .....	41
Cas de figure où le partage des tâches familiales et domestiques repose entièrement sur le conjoint .....	43
2.1.2 Les priorités : le travail, la famille ou les deux? .....	46
2.2 Les mesures accessibles aux parents salariés .....	54
2.2.1 Les mesures directes .....	54
2.2.2 Les mesures indirectes .....	55
2.2.3 Les mesures exigeant une entente avec le supérieur immédiat .....	57
2.2.4 Les mesures concernant des catégories socioprofessionnelles spécifiques .....	60
2.2.5 Les mesures singulières .....	61
2.2.6 Les autres mesures possibles .....	63
2.3 Les origines des mesures et leurs mécanismes d'implantation .....	63
2.3.1 Les origines.....	63



## Rapport de recherche

### La conciliation emploi-famille :

#### des mesures à développer dans les milieux de travail

2.3.2 Les mécanismes d'implantation.....	66
2.3.3 Le regard des participants et participantes à l'étude sur les résultats attendus et les impacts des mesures .....	68
2.3.3.1 Les résultats attendus.....	71
Conclusion du chapitre deux .....	79

### **CHAPITRE TROIS LES RAPPORTS DE TRAVAIL DANS LE CADRE DE LA CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE..... 81**

Introduction.....	81
3. Les mesures de CEF : pas tout à fait un acquis.....	81
3.1 Portrait des différentes attitudes à l'égard de la CEF .....	89
3.1.1 Les attitudes témoignant d'une relative indifférence avec ou sans enfants .....	89
3.1.2 Les attitudes très variables entre collègues de travail .....	91
3.1.3 Les attitudes très réceptives dues au fait d'être déjà parents .....	94
3.2.1 Le personnel d'encadrement .....	98
3.2.2 Les collègues de travail .....	100
Conclusion du chapitre trois .....	103

### **Chapitre quatre Les voies nouvelles à explorer en matière de conciliation emploi-famille dans les organisations enquêtées ..... 106**

Introduction.....	106
4. Les projets et les actions à entreprendre .....	106
4.1 Selon les représentants syndicaux et les responsables patronaux.....	106
4.1.1 L'aménagement du temps de travail.....	110
4.1.2 Les mesures concernant les congés pour la famille.....	110
4.1.3 La mise en place de services de garde .....	111
4.1.4 Les mesures concernant le télétravail .....	112
4.1.5 Les mesures diverses de CEF.....	112
4.1.6 L'amélioration des mesures de CEF.....	113
4.2 Selon les parents salariés.....	115
4.2.1 Les mesures concernant les congés pour la famille.....	118
4.2.2 Les mesures concernant l'aménagement du temps de travail .....	119
4.2.3 La mise en place de services de garde .....	120
4.2.4 Les mesures diverses de CEF.....	122
4.2.5 Les mesures concernant le télétravail .....	123
4.2.6 L'amélioration des mesures de CEF .....	124
Conclusion du chapitre quatre.....	124

### **Conclusion générale..... 127**

### **Références bibliographiques..... 132**

### **Annexe 1 Guide des entrevues..... 137**

### **Annexe 2 Variables d'analyse issues des canevas d'entrevues ..... 148**

### **Annexe 3 Les dispositions favorisant la CEF dans les conventions collectives du Canada..... 150**

### **Annexe 4 Les dispositions favorisant la CEF dans les conventions collectives des organisations enquêtées rattachées au SCFP ..... 155**



## **INDEX DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1 : Les caractéristiques des groupes rencontrés .....</b>	<b>11</b>
<b>Tableau 2 : Les dates importantes dans l'histoire du congé parental .....</b>	<b>16</b>
<b>Tableau 3 : Les facteurs à l'origine du manque d'intérêt des hommes à l'égard du congé parental .....</b>	<b>18</b>
<b>Tableau 4 : Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada .....</b>	<b>20</b>
<b>Tableau 5 : Évaluation de l'efficacité des programmes travail-vie personnelle</b>	<b>32</b>
<b>Tableau 6: Les conceptions des pères et des mères en ce qui a trait à leur rôle de parent.....</b>	<b>35</b>
<b>Tableau 7 : Les mesures de conciliation emploi-famille ou d'aide offertes du point de vue des parents salariés .....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 8 : Les aspects positifs et négatifs liés aux mesures de conciliation emploi-famille.....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 9 : Les perceptions des participants et participantes à l'étude concernant la conciliation emploi-famille.....</b>	<b>83</b>
<b>Tableau 10 : Les perceptions des représentants syndicaux et des responsables patronaux concernant les attitudes à l'égard de la CEF .....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau 11 Projets et actions à entreprendre en vue d'améliorer les mesures et/ou la situation actuelle en matière de CEF, selon les représentants syndicaux et les responsables patronaux.....</b>	<b>108</b>
<b>Tableau 12 Les grands axes d'interventions souhaitées en matière de CEF selon les représentants syndicaux et les responsables patronaux .....</b>	<b>110</b>
<b>Tableau 13 Actions à entreprendre en vue d'améliorer les mesures et/ou la situation actuelle en matière de CEF, selon les pères et les mères .....</b>	<b>116</b>
<b>Tableau 14 Les grands axes d'interventions souhaitées en matière de CEF selon les pères et les mères .....</b>	<b>118</b>
<b>Tableau 15 : Les principales recommandations issues de l'enquête sur la CEF auprès de sept organisations rattachées au SCFP.....</b>	<b>130</b>
<b>Tableau 16 : Les variables d'analyse issues des canevas d'entrevue.....</b>	<b>148</b>
<b>Tableau 17 : Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada .....</b>	<b>150</b>



# Rapport de recherche La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

## INTRODUCTION

Aujourd'hui, nous sommes en mesure d'identifier un certain nombre de problématiques reliées à la conciliation emploi-famille. Nombre de travaux se consacrent depuis des années à faire la lumière à ce sujet et à trouver par le fait même des pistes de solution pour un meilleur équilibre de la vie familiale et du travail.<sup>1</sup> En effet, des chercheurs se sont intéressés aux politiques gouvernementales d'équilibre de l'emploi et de la vie familiale et aux dispositions de conciliation emploi-famille contenues dans les conventions collectives.<sup>2</sup> Par contre, les mesures de conciliation emploi-famille mises sur pied dans les entreprises ont fait l'objet de moins de recherches et il est plus difficile d'en obtenir un portrait plus global. C'est pourquoi, nous avons amorcé ces recherches visant à faire le portrait des mesures offertes et de la situation des milieux de travail en matière de conciliation emploi-famille. Comment se fait-il que persiste le conflit emploi-famille et pourquoi se forment encore de tels déséquilibres? Quels sont les mécanismes

<sup>1</sup> Nous pensons particulièrement à diverses études réalisées sur des aspects tels que la féminisation du marché du travail et le maintien des femmes en emploi, qu'elles aient ou non des enfants d'âge préscolaire, à diverses autres observations concernant les transformations du cadre sociétal, notamment les changements survenus consécutivement aux modifications du cadre familial (avec les nouvelles familles, les familles reconstituées, etc.), ainsi qu'aux obligations liées aux quarts de travail hors normes, aux longues heures de travail quotidiennes propres à certaines catégories socioprofessionnelles (notamment les postes de cadres), et ce, que celles-ci soient féminines ou masculines, puis enfin à l'évolution du rapport de la paternité à la famille traduisant davantage une plus grande implication de certains pères dans la vie familiale et l'ensemble des responsabilités s'y rattachant. Pour les travaux empiriques et la réflexion théorique et analytique sur ces différents aspects voir : Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). *L'articulation emploi-famille dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Rapport de recherche sur l'enquête menée auprès de 8 syndicats de la Centrale des syndicats du Québec*. Montréal : Télé-université, Université du Québec; Tremblay, Diane-Gabrielle, et Monique K. De Sève (2002). *La conciliation emploi-famille et le temps de travail : Analyse de cas dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux*. Rapport de recherche. Montréal : Télé-université, Université du Québec. Tremblay, Diane-Gabrielle et Monique K. De Sève (2002). « Le point sur la conciliation emploi-famille à la lumière de nouveaux résultats d'enquête : Le cas d'entreprises des secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux ». Note de recherche. Montréal : Télé-université. Diane-Gabrielle, Tremblay, et Charles-Henri Amherdt (2000). *La vie en double : Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi/famille chez les pères et les mères. Synthèse du Rapport de recherche FCAR..* FCAR. Avril; Diane-Gabrielle, Tremblay (2000). « Work-Family Balancing: How to Reconcile Work and Family while Ensuring and Equality for Women? ». International Industrial Relations Association. 12 World Congress Tokyo 2000, pp. 33-45; Diane-Gabrielle, Tremblay (avec la collaboration de Catherine Vaillancourt-Lafamme) (1998). « Aménagement-réduction du temps de travail et conciliation emploi-famille ». Contribution au séminaire « Où va le temps de travail? ». Toulouse. 1<sup>er</sup> et 2 décembre; Diane-Gabrielle, Tremblay (1998). « Réconcilier Emploi et Famille par l'aménagement et la réduction du temps de travail ». Dans : *La minute de l'emploi*. Vol. 1, No. 9; Diane-Gabrielle, Tremblay et Daniel Villeneuve (1997). « Aménagement et réduction du temps de travail : Réconcilier emploi, famille et vie personnelle ». Dans : *Loisir et société*. Vol. 20, no. 1, printemps, pp. 107-157 et consulter les autres références bibliographiques du présent rapport, ainsi que le site web sur la conciliation emploi-famille (RIN 2013) dans : <http://www.telug.quebec.ca>. Voir également, les recherches du Conference Board of Canada : Kimberly, Bachmann, (2000). *Équilibre travail-vie personnelle : les employeurs sont-ils à l'écoute?* Ottawa : Le Conference Board du Canada et *Équilibre travail-vie personnelle : mesurer ce qui a de l'importance*. Conference Board du Canada. Voir aussi sur la question de la paternité, voir : Germain, Dulac (avec la collaboration de Johanne Groulx) (1998). *Paternité. Travail et société. Les obstacles organisationnels et socioculturels qui empêchent les pères de concilier leurs responsabilités familiales et le travail. Une recension critique des écrits*. Montréal : Centre d'études appliquées sur la famille. École de service social. Université Mc Gill; Jacques Broué et Gilles, Rondeau (Sous la direction de) (1997). *Père à part entière*. Montréal : Éditions Saint-Martin et Céline, Le Bourdais et Hélène, Desrosiers (1996). « Pères seuls et beaux-pères : l'importance de la monoparentalité et des recompositions familiales dans la vie des hommes ». Idem; Cynthia, Silver (2000). « Être présent : le temps que les couples à deux soutiens passent avec leurs enfants. In : *Tendances sociales canadiennes*. Statistique Canada. No. 11-008.

<sup>2</sup> Nous considérons, dans le cadre de ce rapport, les dispositions de conciliation emploi-famille contenues dans les conventions collectives selon un point de vue analogue décrit dans l'étude *Les dispositions favorisant la conciliation emploi-famille dans les conventions collectives au Canada*, réalisée sous la direction Charles Philippe Rochon, à savoir qu'il ne s'agit pas à proprement parler de mesures négociées spécifiquement dans ce but, bien que plusieurs d'entre-elles puissent contribuer à une meilleure harmonisation de l'emploi et de la vie familiale. Voir : Développement des ressources humaines Canada (Sous la direction de Charles Philippe Rochon) (2000). *Les dispositions favorisant la conciliation emploi-famille dans les conventions collectives au Canada*. Programme du travail. Ottawa, p. 3 et Tremblay, Diane-Gabrielle et Monique, K., De Sève (2002). « Le point sur la conciliation emploi-famille à la lumière de nouveaux résultats d'enquête : le cas d'entreprises des secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux ». Note de recherche. Montréal : Télé-université. Université du Québec.



Rapport de recherche

## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

tendancieux des formes prises, des décisions adoptées, des programmes mis sur pied? Quels sont les facteurs agissant? Quels sont les éléments spécifiques qui expliquent telle et telle situation? C'est pour répondre à ces questions que nous avons effectuées la présente recherche, ainsi qu'une enquête en ligne par questionnaire.<sup>3</sup>

Grâce aux témoignages de parents salariés (pères et mères), de représentants syndicaux et de responsables patronaux provenant de sept organisations syndiquées avec le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) notre objectif a été d'analyser l'état des faits actuels tels qu'observés dans les résultats d'enquête. Nous avons cherché à atteindre un double objectif : d'une part, comme nous le mentionnions plus haut, faire le point sur des états de situations données en ce qui a trait à la conciliation emploi-famille, examiner pour ce faire les dispositions de conciliation emploi-famille dans les conventions collectives des sept organisations enquêtées et porter une attention particulière aux initiatives des employeurs en cette matière s'il y a lieu. D'autre part, nous souhaitons analyser les comportements des différents acteurs, à savoir leurs rapports avec la haute direction, leurs supérieurs immédiats, ainsi qu'avec leurs collègues de travail. Au fil des quatre chapitres composant l'ensemble de ce rapport, notre préoccupation sera de faire le point sur des aspects bien spécifiques sur lesquels la littérature se penche très souvent quand il s'agit de conciliation emploi-famille.

Le premier chapitre propose un survol très général de diverses pratiques existantes actuellement en matière de conciliation emploi-famille, notamment lorsqu'il s'agit de certaines mesures gouvernementales, de programmes emploi-famille et de dispositions de conciliation emploi-famille dans les conventions collectives. Nous aborderons cette analyse en prenant en considération les sept organisations dans lesquelles nous avons fait une enquête.

Le second chapitre sera consacré tout d'abord à trois thématiques spécifiques, soit : 1) « Famille, paternité et maternité »; 2) « Famille et travail » et 3) « Historique et utilisation des mesures de conciliation emploi-famille offertes par l'employeur ». Il portera sur la façon dont les parents salariés interviewés pour la présente enquête conçoivent leur rôle de parent. Notre objectif sera d'évaluer si leur conception influence le partage des tâches domestiques et familiales avec leur conjoint. Nous ferons ressortir également les liens entre leur conception de leur rôle de parent et l'aménagement du temps de travail, particulièrement la réduction des heures de travail.

---

<sup>3</sup> Ces travaux ont été financés par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH). Ils ont été réalisés en partenariat avec le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Les résultats d'une enquête en ligne réalisée sont présentés dans le document suivant : Tremblay, Diane-Gabrielle (2003). *Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail : analyse différenciée selon le sexe. Rapport de recherche*. Op. cit. Cette enquête en ligne a été réalisée au cours de l'hiver et du printemps 2001, auprès des salariés et salariées rattachés au SCFP dans l'ensemble du Canada, dont la situation familiale les rendaient admissibles. Son objectif a été de voir si certaines tendances observées dans les résultats qualitatifs, dont nous allons faire part dans le présent rapport, sont manifestes à une échelle plus large, c'est-à-dire auprès d'un groupe plus important d'individus. Voir : Tremblay, Diane-Gabrielle (2003). *Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail : analyse différenciée selon le sexe. Rapport de recherche*. Op. cit.



Rapport de recherche

## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

Par la suite deux autres thématiques retiendront notre attention, soit : 4) « Bilan des mesures » et 5) « Accessibilité ». Nous ferons alors le bilan des mesures de conciliation emploi-famille dans chacune des organisations enquêtées. À la lumière de l'analyse présentée au premier chapitre sur le contenu des conventions collectives, nous indiquerons quelles sont les mesures réellement utilisées dans les faits et celles qui ne le sont pas, selon les participants et les participantes. Nous attacherons une très grande importance aux impacts de ces dispositions, non pas exclusivement sur la vie familiale, mais sur la vie professionnelle et les organisations également.

Le troisième chapitre portera sur les thématiques suivantes, à savoir : 6) « Attitude de la haute direction »; 7) « Attitudes des supérieurs immédiats » et 8) « Attitudes des collègues de travail ». Nous porterons une attention particulière aux rapports de travail au sein des organisations entre les parents salariés, la haute direction, les supérieurs immédiats et les collègues de travail. À ce stade-ci de l'analyse, il importera de voir si la conception du rôle de parent et une situation familiale spécifique exercent une influence sur les rapports de travail, lorsque diverses problématiques en lien avec la conciliation emploi-famille sont en cause. Nous montrerons si de tels facteurs influencent positivement ou négativement les parents salariés dans leurs diverses requêtes quand il s'agit d'utiliser les mesures de conciliation emploi-famille disponibles.

Finalement, dans le quatrième chapitre nous ferons le point sur l'ensemble des résultats de recherche en abordant la dernière thématique, soit : 9) « Amélioration des mesures existantes ». En toile de fond, nous considérerons de nouveau la conception personnelle du rôle de parent des participants et participantes, et ce, tout en prenant en compte l'ensemble des autres résultats de recherche. Il sera question plus précisément de leurs attentes en termes de conciliation emploi-famille et des projets et actions concrets proposés pour y parvenir. En guise de conclusion générale, nous présenterons une série de recommandations à la lumière de l'enquête-terrain réalisée auprès des sept entreprises rattachées au SCFP. Mais avant d'amorcer l'analyse des résultats de recherche, présentons les objectifs, la méthodologie de recherche, ainsi que la démarche d'analyse suivie.

### **A) Les objectifs de recherche**

Les divers travaux sur la conciliation emploi-famille ont permis de constater « *une difficulté croissante à concilier l'emploi et la vie familiale* ». (Tremblay, 1998). Ils ont permis de mettre en relief entre autres une série de facteurs explicatifs à l'origine des difficultés constatées. Les préoccupations à ce sujet renvoient à deux ordres de problèmes. Il s'agit d'une part des problèmes liés à l'organisation du travail, puis d'autre part des problèmes concernant les transformations sociales, notamment les changements dans les rôles masculin et féminin dans la société et la vie active. (Tremblay, 1998; Tremblay & Villeneuve, 1998)





## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

On assista, au cours de ces dernières années, à une déstandardisation des emplois et à la mise en oeuvre d'horaires non standards, ainsi qu'à un nouveau partage des rôles qui s'est dessiné progressivement entre les hommes et les femmes dans la sphère reproductive, ou familiale. Non seulement les hommes ont été amenés à s'impliquer davantage dans la vie familiale et domestique, mais une diversification des modèles familiaux, consécutivement à une hausse du taux de séparation des couples a été de plus en plus manifeste (familles monoparentales, reconstituées, garde partagée, etc.). De même, une augmentation du nombre de personnes devant prodiguer des soins à des parents âgés ou à des personnes handicapées est devenue de plus en plus perceptible. (Tremblay & Villeneuve, 1998) Il s'ensuivit une plus grande pression sur les salariés et les salariées et des tiraillements constants entre les obligations liées au travail et celles concernant plus spécifiquement les responsabilités familiales.

Par ailleurs, malgré l'importance des transformations socio-économiques, les travaux réalisés sur ce thème, au cours de ces dernières années<sup>4</sup> et nombre d'autres études consacrées à la situation sociale des femmes en général, n'en continuent pas moins d'affirmer qu'il existe toujours une division sociale et sexuelle du travail calquée sur le partage traditionnel des tâches entre les femmes et les hommes. Autrement dit, malgré les transformations constatées, depuis ces deux dernières décennies, les femmes assument toujours, en 2002, une plus grande partie du fardeau des responsabilités liées aux changements constatés dans l'emploi et la famille.

C'est pourquoi, considérant certains éléments persistants de la division des tâches traditionnelles entre femmes et hommes, il est apparu pertinent de se pencher de manière plus attentive sur la situation des parents salariés pour mieux connaître leurs besoins et proposer des recommandations visant à améliorer l'équilibre entre le cadre de la vie familiale et du travail. De même, il importa de voir ce qui peut être fait dans les organisations pour amener celles-ci à se préoccuper davantage des difficultés liées aux tensions provoquées entre les sphères productive et reproductive et à mettre en oeuvre des mesures de conciliation emploi-famille. Quel moyen peut être adopté tant du point de vue des organisations que des instances syndicales pour mieux harmoniser la vie professionnelle et familiale des salariés? Voilà donc le cadre de réflexion ayant conduit à formuler les objectifs généraux et spécifiques de la présente étude.

### **B) Les objectifs généraux**

1 : Analyser de manière systématique le processus d'implantation des mesures de conciliation emploi-famille, leur application au quotidien, le type de promotion qui en est faite, leurs résultats effectifs en termes de participation, l'évaluation qui est faite de ces mesures, les impacts de celles-ci sur l'organisation et sur l'individu, ainsi

---

<sup>4</sup> Voir note 1 du présent rapport



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

que les perceptions des gens du milieu, au sujet de ces mesures et au sujet du rapport entre vie au travail et vie de famille.

2 : Analyser le comportement et les besoins des pères et des mères qui participent à des mesures de conciliation emploi-famille offertes par leur employeur. À cette fin, amener les pères et les mères à s'exprimer sur l'importance qu'ils attachent à leur vie de famille par rapport à leur vie au travail, sur leur façon de concilier les deux mondes, sur les difficultés qu'ils rencontrent dans cette conciliation (à supposer qu'ils vivent de telles difficultés), sur leur motivation à participer à des mesures de conciliation emploi-famille en entreprise, sur les changements qu'ils souhaiteraient voir apporter aux mesures offertes si des changements sont souhaités.

### **C) Les objectifs spécifiques**

1 : Cerner la vision des parents (pères et mères) quant à leur rôle dans la société moderne actuelle.

2 : Mettre en relief les attentes des pères et des mères salariés concernant le temps de travail.

3 : Analyser les attitudes des pères et des mères salariés concernant la conciliation emploi-famille et les mesures spécifiques à cet effet, s'il y a lieu, qui existent dans les organisations participant à cette étude.

4 : Faire des recommandations pour améliorer les mesures de conciliation emploi-famille au sein des organisations participant à cette étude et en proposer de nouvelles, s'il y a lieu.

### **D) La méthodologie de recherche**

Dans le cadre de cette étude, trois canevas d'entrevues distincts ont été réalisés; chacun correspondant au type de personnes à rencontrer dans les organisations sélectionnées, à savoir :

1. Un ou une représentant(e) syndical(e)
2. Un ou une responsable patronale
3. Un groupe de pères, ainsi qu'un groupe de mères<sup>5</sup>

L'enquête terrain a été réalisée auprès d'organisations syndiquées au Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) Elle a été menée auprès de sept organisations; soit : deux institutions universitaires, une commission scolaire, un

---

<sup>5</sup> Les trois canevas d'entrevue (1 : Représentant syndical; 2 : Représentant patronal et 3) Focus group pères et mères) sont intégrés en Annexe 1 du présent rapport de recherche.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

## des mesures à développer dans les milieux de travail

établissement de communication télévisuelle, deux organisations dans le secteur des transports, soit une compagnie d'aviation et un établissement de transport en commun, ainsi qu'une organisation dans la fonction municipale. Dans chacune des entreprises sélectionnées, nous avons rencontré un représentant syndical, un responsable patronal et deux groupes de parents salariés (un groupe de pères et un groupe de mères respectivement). Les focus groups de pères et de mères étaient constitués en général de cinq à six individus.<sup>6</sup>

Dans l'ensemble des entreprises sélectionnées, les parents salariés ayant un dépendant (par exemple un parent âgé ou encore en perte d'autonomie) étaient en très faible minorité. Toutefois, leur situation familiale n'en demeurait pas moins très diversifiée (biparentale, garde partagée, monoparentale, famille reconstituée et séparée, etc.).

Nous avons interviewé sept représentants syndicaux, sept responsables patronaux, sept groupes de pères, ainsi que sept groupes de mères. Les entrevues ont porté essentiellement sur les mesures de conciliation emploi-famille existant au sein des organisations, le rôle du syndicat dans leur mise en œuvre, le rôle de l'organisation elle-même, les pratiques des gestionnaires en ce qui concerne les mesures de conciliation du travail et de la famille, puis enfin, la manière dont les parents salariés composaient avec les diverses possibilités leur étant offertes.

Chaque organisation sélectionnée devait donc être en mesure de nous fournir les informations recherchées. Elle devait nous permettre de pouvoir rencontrer les différents responsables syndicaux et patronaux, de même que des parents en emploi ayant des situations familiales diversifiées. En effet, notre but était que ces rencontres soient représentatives de diverses situations; c'est pourquoi les critères de sélection des pères et des mères participant à la présente enquête comportaient une exigence minimum de diversité quant à leur situation familiale (famille normale ou biparentale, garde partagée, famille reconstituée, monoparentale, etc.).

L'enquête-terrain s'est déroulée en trois temps. Suite à la confirmation de la participation des organisations à notre recherche, nous avons établi un plan pour la réalisation des entrevues. Dans un premier temps, nous avons rencontré les représentants syndicaux et les responsables patronaux afin de prendre connaissance des diverses mesures de conciliation emploi-famille, d'éclaircir le rôle du syndicat dans l'élaboration de ces mesures, et de connaître les projets visant l'amélioration de la situation existante. Nous pouvions ainsi avoir un aperçu de l'état de la situation concernant les différentes mesures de conciliation emploi-famille et mieux préparer les rencontres éventuelles avec les groupes de parents salariés. Le responsable patronal, nous a aussi permis de faire le point sur les actions de l'organisation en matière de conciliation emploi-famille, notamment en ce qui a trait à l'existence des programmes de CEF et à la nature de leur contenu s'il y a lieu.

---

<sup>6</sup> Toutefois, certaines contraintes de disponibilité des effectifs ont fait que, dans certaines entreprises, nous avons dû nous résoudre à rencontrer des focus groups en deçà de ce nombre.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

## des mesures à développer dans les milieux de travail

Enfin, une fois ces deux entrevues complétées, nous rencontrons séparément les deux groupes de parents salariés, afin de recueillir leur témoignage concernant leur façon personnelle de concilier leur vie familiale et leur emploi.

En règle générale la durée des entrevues était de quatre-vingt dix minutes. Lorsque les entrevues étaient réalisées pendant le temps de travail, des limites de temps étaient imposées. Lorsqu'elles étaient réalisées à l'extérieur du travail, une situation analogue se présentait également, compte tenu des obligations familiales des parents salariés. Toutefois, malgré ces quelques contraintes, en règle générale la participation a été très bonne et nous avons recueilli des témoignages fort intéressants.

Nous pourrions dire en résumé que les entrevues avec les responsables syndicaux et les responsables patronaux ont permis d'en savoir davantage sur le fonctionnement des organisations, de même que sur les aménagements apportés par les gestionnaires et les différentes luttes menées syndicalement pour ce faire. Alors que du côté des parents salariés participant à la présente étude, nous avons recueilli des témoignages sur la vie de tous les jours de ces personnes, sur leur quotidien, bref, sur ces espaces de vie alloués au travail et à la vie familiale. Les entrevues réalisées en groupe ont du reste permis aussi un échange fructueux entre les parents salariés eux-mêmes, qui ont pu ainsi partager leurs expériences, leur façon de faire, décrire comment ils étaient parvenus, dans le meilleur des cas, à tout concilier, d'un côté la vie familiale et de l'autre, le travail.

La méthodologie de recherche suivie nous a permis d'atteindre un double but, à savoir informatif et analytique. Informatif, c'est-à-dire présenter une information générale pour mieux connaître l'état des mesures et moyens actuellement mis à la disposition de salarié-e-s dans les organisations sélectionnées (par exemple : l'historique des mesures de conciliation emploi-famille, les mesures offertes présentement, les causes de leur implantation, etc.). Analytique, c'est-à-dire rendre compte des perceptions et conceptions des participants (pères) et participantes (mères) sur un ensemble d'aspects liés à la conciliation emploi-famille à la lumière de leurs propres perceptions sur leur rôle de parent.

Pour ce faire, l'information a été traitée à partir de quarante-deux variables d'analyse.<sup>7</sup> Mentionnons que le traitement de l'information propre à certaines variables d'analyse est plutôt factuel. Ainsi, comme nous le disions auparavant, les témoignages des représentants syndicaux et des responsables patronaux ont davantage été utilisés pour nous éclairer sur un état de situation, notamment sur les mesures de conciliation emploi-famille dans les organisations enquêtées. Pour ce qui des autres variables d'analyse, elles ont permis de traiter les situations des parents à la fois les plus courantes et les plus marginales ou encore en voie d'émergence.

---

<sup>7</sup> Voir en Annexe 2 les 42 variables d'analyse issues des trois canevas d'entrevues



## Rapport de recherche

### La conciliation emploi-famille :

#### des mesures à développer dans les milieux de travail

#### E) Le portrait sociologique des parents salariés ayant participé à l'enquête

Un examen des données sociologiques des personnes interviewées dans les sept organisations a permis de brosser un portrait de leurs principales caractéristiques. Nous le présentons dans le Tableau 1 de la page suivante :

**Tableau 1 : Les caractéristiques des groupes rencontrés**

#### Education

Type d'entreprise	Type de catégorie socioprofessionnelle	Nombre de personnes interviewées	Nombre de pères interviewés	Nombre de mères interviewées	Situation familiale	Nombre de dépendants en moyenne	Nombre d'enfants en moyenne à charge
1 : Université	Commis aux postes Technicien en informatique Conseiller à l'accueil et intégration aux services étudiants Agente de stage à la faculté des arts Bibliothécaire Préposée aux activités sportives Professionnelle Agente à l'aide financière Bibliothécaire Animatrice pédagogique	13 personnes incluant :  1 représentant syndical  1 responsable patronal	5 pères	6 mères	Biparentale Garde partagée Reconstituée	2,2	2,2
2 : Université	Spécialiste en éducation Spécialiste à la production de médias Préposé aux renseignements Secrétaire Commis Technicienne en de documentation	9 personnes incluant :  1 responsable patronal	3 pères	4 mères	Biparentale Monoparentale veuve	1,8	1,8
3 : Commission scolaire	Responsable dans un service de garde Éducateur spécialisé dans une école primaire Maître électricien Concierge Agent de bureau au service de la paie Technicien en informatique Secrétaire Technicienne en travaux pratiques Monitrice dans un service de garde Agente de bureau au centre administratif Technicienne	14 personnes incluant :  1 représentant syndical 1 responsable patronal	7 pères	5 mères	Biparentale Garde partagée Monoparentale Reconstituée	1,9	1,8



Rapport de recherche  
 La conciliation emploi-famille :  
 des mesures à développer dans les milieux de travail

**Fonction municipale**

Type d'entreprise	Type de catégorie socio-professionnelle	Nombre de personnes interviewées	Nombre de pères interviewés	Nombre de mères interviewées	Situation familiale	Nombre de dépendants en moyenne	Nombre d'enfants en moyenne
1 : Fonction municipale	<i>Enquêteur au grief            Chef d'équipe            Responsable du programme d'aide            Agent technique aux travaux publics            Bureau de la paie            Agente à l'emploi            Service de l'environnement            Service de la police            Station d'épuration            Agente d'aide sociale</i>	12 personnes incluant : 1 représentant syndical 1 responsable patronal	4 pères	6 mères	Monoparentale Biparentale Garde partagée	1,9	1,9

**Communications**

Type d'entreprise	Type de catégorie socio-professionnelle	Nombre de personnes interviewées	Nombre de pères interviewés	Nombre de mères interviewées	Situation familiale	Nombre de dépendants en moyenne	Nombre d'enfants en moyenne
1 : Entreprise télévisuelle	<i>Directeur des immeubles            Chargé de projet            Chef de groupe à l'entretien électronique            Chargé de projet à l'informatique            Réalisateur Professionnelle            Employé de bureau            Secrétaire</i>	13 personnes incluant : 1 représentant syndical 1 représentant des ressources humaines	5 pères	6 mères	Garde partagée Biparentale Monoparentale	2,0	2,0



## Rapport de recherche

# La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

### Transports

Type d'entreprise	Type de catégorie socio-professionnelle	Nombre de personnes interviewées	Nombre de pères interviewés	Nombre de mères interviewées	Situation familiale	Nombre de dépendants en moyenne	Nombre d'enfants en moyenne
1 : Compagnie d'aviation	Agent de bord Agente de bord	10 personnes incluant :  1 représentant syndical  1 responsable patronal	2 pères	6 mères	Divorcé et conjoint de fait  Célibataire Biparentale Monoparentale	1,4	1,4
2 : Entreprise de transport de passagers en autobus	Chauffeur d'autobus Chauffeure d'autobus	16 personnes incluant :  1 représentant syndical 1 responsable patronal	8 pères	8 mères	Biparentale Séparée Monoparentale	1,9	1,9

Le tableau ci-dessus exprime d'abord et avant tout une moyenne générale des caractéristiques de l'échantillon d'enquête. Nous avons indiqué l'information suivante : le type d'entreprise sélectionnée, les différentes catégories socioprofessionnelles rencontrées, le nombre de personnes interviewées globalement, en indiquant les représentants syndicaux et responsables patronaux, le nombre de pères et le nombre de mères. Nous avons indiqué également les types de situations familiales observées dans l'ensemble, de même que le nombre de dépendants (tous les types confondus, que ce soit un (ou des) parents, un (ou des) enfants ou autres). Nous avons retranché par la suite le nombre d'enfants à charge en indiquant la moyenne générale pour chaque entreprise.

Ce tableau met en relief les sept organisations rattachées au SCFP, ainsi que les caractéristiques des participants et participantes à la présente enquête. Dans les établissements universitaires les parents salariés interviewés occupaient des emplois de bureau (commis aux postes), préposée aux activités sportives, agente à l'aide financière, préposée aux renseignements, secrétaire, commis de bureau, ou encore des postes de professionnels (technicien en informatique, technicienne en documentation, bibliothécaire, animatrice pédagogique, spécialiste en éducation). Dans la commission scolaire, nous avons interviewé également des parents salariés dans deux domaines, celui du bureau (agent de bureau au service de paie, secrétaire) et du domaine professionnel (responsable dans un service de garde, éducateur spécialisé, maître électricien, technicien en informatique, monitrice dans un service de garde), ainsi que dans des postes de soutien technique (concierge, monitrice dans un service de garde). Dans l'établissement municipal, la majorité des parents rencontrés étaient fonctionnaires, occupant encore là des postes professionnels (enquêteur au grief, chef d'équipe, responsable du programme d'aide, agent technique, agent d'aide sociale) ou des emplois de bureau (agente à l'emploi). De même, dans l'organisation télévisuelle, nous avons rencontré à la fois des groupes de professionnels (directeur des immeubles, chargé de projet, chef de groupe à l'entretien électronique, chargé de projet à l'informatique, réalisateur) et d'employés de bureau (secrétaire). Dans les deux organisations du secteur des transports, nous avons rencontré des agents et agentes de bord dans la compagnie d'aviation, puis des chauffeurs et chauffeuses d'autobus dans l'établissement de



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

### des mesures à développer dans les milieux de travail

transport en commun. En moyenne, nous avons rencontré des groupes composés de cinq personnes. Toutes les situations familiales étaient représentées en règle générale, ce qui nous a permis de constituer un portrait fidèle à la réalité, à savoir des parents en situation familiale biparentale, garde partagée ou encore des parents vivant dans le cadre de familles reconstituées. Enfin, nous avons également des situations de monoparentalité, ainsi qu'une situation de veuvage. Les pères et les mères interviewés avaient en moyenne deux enfants.

Fait intéressant, quatre types d'activité économique sont représentés dans la présente enquête, à savoir l'éducation, la fonction municipale, les communications, puis finalement les transports. Les critères à partir desquels a été définie la constitution des groupes de parents salariés se fondaient sur l'obligation d'avoir des enfants ou des dépendants. De même, nous tenions à ce que ces groupes reflètent le plus possible des situations familiales très différentes les unes des autres. En outre, nous avons interviewé, comme nous pouvons le voir dans le tableau 1, des parents exerçant soit un métier de professionnel, ou encore un emploi de bureau (secrétaire, commis, etc.). De même, nous avons rencontré des parents salariés de sexe féminin exerçant des métiers non traditionnels (tels que par exemple le métier de chauffeure d'autobus). À cette diversité des catégories socioprofessionnelles interviewées s'ajoutent les éléments de diversification liés aux horaires de travail. Cela était perceptible dans un secteur en particulier, soit celui des transports; les agents de bord ont un horaire de travail très particulier, selon les vols prévus à travers le monde. Il s'agit notamment d'horaires non standards, non comptabilisés en termes de quart de travail de jour, de soir ou de nuit, tel que cela s'observe communément dans les organisations. De même, dans l'établissement de transports en commun, les horaires sont très différents de la norme générale, puisqu'il s'agit en fait d'horaires brisés non conformes, c'est-à-dire entrecoupés de périodes plus ou moins longues de repos, suivies de périodes de travail. Pour les femmes, il s'agit de plus, comme nous le disions plus haut, de l'exercice d'un métier dit non traditionnel.

La variété des secteurs d'activités dans lesquels a été puisé ce groupe de parents salariés ne peut que contribuer à rendre plus riche l'observatoire de notre terrain d'enquête. En résumé donc, nous avons rencontré des parents salariés étant soit en situation biparentale, monoparentale ou ayant une famille dite reconstituée. Ils avaient en moyenne deux enfants.<sup>8</sup> Leurs métiers étaient très divers et leur horaire de travail également. Ces parents nous ont parlé de leur vécu et nous ont fait part de leurs difficultés quotidiennes à tout concilier; le travail, l'emploi et l'éducation des enfants, et ce, tout en prenant en compte les responsabilités et les contraintes qui en découlent, liées soit à l'emploi ou encore à la famille.

---

<sup>8</sup> Les parents ayant des dépendants autres que les enfants étaient en minorité. Nous dénombrons un seul cas de figure où le dépendant était un parent âgé.





## **CHAPITRE UN LA CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE SOUS L'ANGLE DU TRAVAIL**

### **INTRODUCTION**

L'objectif du présent chapitre est de mettre en relief les facettes permettant d'observer la conciliation emploi-famille sous l'angle du travail. En effet, la conciliation emploi-famille ne renvoie pas uniquement à des problématiques observées à partir de la sphère domestique ou reproductive (incidences des responsabilités familiales sur des dimensions d'ordre professionnel), mais elle renvoie aussi aux diverses façons de les comprendre à partir de cet observatoire qu'est le travail. Aussi, trois séries de facteurs retiennent particulièrement notre attention. En premier lieu, il y a le contexte ayant donné lieu à une série de revendications de la part de groupes de femmes et des associations syndicales, telles que le droit pour tous les parents à un congé de leur emploi.<sup>9</sup> Cela s'est traduit par des actions précises de la part des gouvernements pour mettre en œuvre des mesures actives vers un meilleur équilibre. En second lieu, il y a le contexte de la négociation collective entre syndicats et employeur, ayant donné lieu progressivement, au cours de la dernière décennie, à l'obtention de gains susceptibles de permettre un meilleur équilibre du travail et de la famille. Finalement, il y a du côté des employeurs ce qui est appelé communément les « programmes d'CEF » (conciliation emploi-famille), afin de favoriser une meilleure harmonisation du travail et de la vie familiale. Examinons plus en détail quelques-uns de ces aspects.

### **1.LES MESURES GOUVERNEMENTALES DE CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE**

Les premières interventions en matière de congé de maternité, rapporte Denyse Baillargeon,<sup>10</sup> viennent du côté du gouvernement. Plus précisément, l'accès aux prestations d'assurance-chômage pour raison de maternité (1971), leur élargissement afin que les parents adoptifs puissent en bénéficier (1984), puis l'instauration d'un congé parental avec prestations (1990) constitue trois moments importants de l'intervention de l'État dans le but de mieux harmoniser le travail et la vie familiale.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Moisan, Marie (1997). « Les hommes et l'utilisation du congé parental au Québec : faits saillants d'une recherche : Politique du père ». Dans : *Liens social et politiques, RIAC*. Vol. 189, No, 37., p. 112

<sup>10</sup> Baillargeon, Denyse (1996). « Les politiques familiales au Québec. Une perspective historique ». Dans : *Lien social et politiques. RIAC*. 36. Automne, p. 21

<sup>11</sup> Moisan, Marie (1997). « Les hommes et l'utilisation du congé parental au Québec : faits saillants d'une recherche : Politique du père ». Loc. cit. p. 112



**Tableau 2 : Les dates importantes dans l'histoire du congé parental**

Dates importantes	Mesures adoptées	Caractéristiques
1971	Accès aux prestations d'assurance-chômage pour raison de maternité	Ce congé garantit un revenu à la future mère.
1984	Accès aux prestations d'assurance-chômage pour les parents adoptifs (père ou mère)	Il s'agit d'un élargissement des prestations. Cela devait permettre de favoriser l'adaptation réciproque des parents adoptifs et de l'enfant.
1990	Mise en oeuvre d'un congé parental avec prestations	Ce congé a été institué, en 1990, à la suite de modifications apportées au Québec à la Loi sur les normes de travail et au Canada à la Loi sur l'assurance-chômage.
2000*	Mise en oeuvre d'un congé parental d'une durée de 35 semaines	À la suite de nouvelles mesures législatives adoptées par le Gouvernement du Canada, le congé parental peut être prolongé afin de permettre aux parents de passer plus de temps avec leur enfant dans sa première année.

Source : Ce tableau a été conçu en prenant en considération les principales étapes dont il question dans l'article de : Marie, Moisan (1997). « Les hommes et l'utilisation du congé parental au Québec : Faits saillants d'une recherche : Politique du père ». Dans : *Liens social et politiques, RIAC*. Vol. 189, No. 37, pp. 111-119

Cette mesure ayant été adoptée en décembre 2000, il est bien entendu que l'article mentionné ci-dessus n'en traite pas. Voir : Développement des ressources humaines Canada (2000). *Nouvelles Prestations de maternité, parentales et de maladie*. Canada.

Les différentes mesures caractérisant l'intervention de l'État ont en commun d'assurer un revenu minimum aux personnes, et ce, que ce soit dans le cadre d'une maternité, d'une paternité ou encore d'un congé parental faisant suite à l'une ou l'autre de ces situations. En 1971, à la faveur d'une révision de la Loi de l'assurance chômage (aujourd'hui assurance-emploi), l'État fédéral a pris l'initiative d'élargir les critères d'admissibilité du programme de prestations afin d'inclure le congé de maternité de 17 semaines – dont 15 payées à 60% du salaire. Les mesures



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

concernant les prestations parentales, instaurées en 1990, régies par les règles de l'assurance-chômage (de l'assurance-emploi plus tard dans la décennie) seront d'une durée maximale de dix semaines. Qui plus est, elles seront partageables entre les parents ou encore « *utilisables en entier par l'un d'eux* » et auront comme objectif de corriger une situation à l'égard des pères naturels. (Moisan, 1997 : 112-113)<sup>12</sup>

*En effet, « au nom de l'égalité entre les sexes, de la lutte contre la discrimination et de la nécessité de faciliter la conciliation entre le travail et les responsabilités familiales, divers secteurs de la société, notamment les associations syndicales et les groupes de femmes, revendiquent le droit pour tous les parents à un congé de leur emploi » (Moisan, 1997 : 112)*

Toutefois, dans la décennie '90, les hommes ont très peu utilisé le congé parental, compte tenu de certains facteurs que nous rappelons dans le tableau de la page suivante.

---

<sup>12</sup> Voir : Comité parlementaire sur les droits à l'égalité (J. Patrick Boyer, président). *Égalité pour tous : rapport du comité parlementaire sur les droits à l'égalité*. Ottawa : Gouvernement du Canada. Dans : Marie, Moisan (1997). Loc.cit. p. 112. Voici une citation tirée du rapport lié au rapport rendu par ce Comité : « *La loi doit reconnaître le rôle du père dans les soins à donner à l'enfant et lui permettre de prendre une part active, au cours de cette période importante qu'est la création de liens affectifs entre lui et le nouveau-né. Il n'y a aucun doute dans nos esprits que la perpétuation du rôle traditionnel de la mère considérée comme principale responsable des soins à donner aux enfants a contribué à empêcher les femmes de participer plus activement à la vie en société. Encourager le plutôt possible la participation du père à la vie de l'enfant ne saurait qu'avoir des répercussions positives tant pour les hommes que pour les femmes* (Comité parlementaire sur les droits à l'égalité, 1985 : 11-12) », Dans : Marie, Moisan (1997). Loc. Cit., p.. 113.



**Tableau 3 : Les facteurs à l'origine du manque d'intérêt des hommes à l'égard du congé parental**

1 : La durée du congé parental et celle du congé de maternité
2 : Les obstacles économiques : rattachement des prestations de maternité et des prestations parentales au programme d'assurance-chômage / d'assurance-emploi
3 : La persistance d'une conception traditionnelle des rôles sexuels faisant des femmes le parent principal
4 : Les obstacles liés au monde du travail
5 : La syndicalisation
6 : L'information déficiente des futurs et des nouveaux pères

Ce tableau a été conçu à partir de l'article de Marie, Moisan(1997). « Les hommes et l'utilisation du congé parental au Québec : Faits saillants d'une recherche : Politique du père ».

Dans : Liens social et politiques, RIAC. Vol. 189. No. 37, pp. 111-119.

En janvier 2001, la durée de ces prestations passa de 10 à 35 semaines. Il sera possible alors « *de combiner les prestations de maternité et parentales jusqu'à concurrence de 50 semaines* ». <sup>13</sup>Ces nouvelles mesures parentales conservent à peu de choses près les mêmes caractéristiques qu'antérieurement; elles seront accessibles aux parents biologiques ou adoptifs, elles pourront être combinées au congé de maternité ou de paternité, puis enfin, elles seront aussi interchangeable entre les deux parents (mère et père). Par ailleurs, ces mesures « *prolongées* » donneront la possibilité « *d'occuper un certain emploi rémunéré pendant l'utilisation du congé parental* » (DRH, 2000 : 2). <sup>14</sup> Le congé parental est donc allongé à un an

<sup>13</sup> Développement des ressources humaines Canada (2000). *Nouvelles Prestations de maternité, parentales et de maladie*. Canada. 24 pages.

<sup>14</sup> Ainsi, est-il possible d'occuper un emploi tout en recevant des prestations parentales. Si on récapitule, comparativement aux prestations de maternité qui sont d'une durée de 15 semaines, les prestations parentales sont d'une durée de 35 semaines. « *Le taux de base pour le calcul de ces prestations est de 55% de la rémunération hebdomadaire moyenne assurable pour la plupart des prestataires* ». En outre, si les personnes (mères ou pères) travaillent pendant qu'elles reçoivent des prestations, le montant gagné ne devra pas excéder 50\$ ou 25% des prestations hebdomadaires, soit le montant le plus élevé. Idem, pp. 5-6.



Rapport de recherche

## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

à compter de janvier 2001 et peut être réparti entre les deux parents. L'avenir dira cependant si les pères se prévaudront davantage de ces nouvelles mesures.

### 1.1 Les mesures syndicales de CEF: quelques exemples de dispositions dans les conventions collectives des organisations enquêtées<sup>15</sup>

En règle générale, les dispositions de conciliation emploi-famille contenues dans les conventions collectives ne sont pas identifiées sous l'appellation « clauses de conciliation emploi-famille », car elles n'ont pas été négociées nécessairement dans cet objectif. Dans l'étude de DRHC *Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada*, cela est très bien expliqué<sup>16</sup>, on échange dans celle-ci, des dispositions favorisant la conciliation travail-famille ou plus spécifiquement des dispositions favorables à la famille, soit « ...les clauses de conventions collectives qui offrent aux employés des modalités de travail – horaires de travail, congés ou autres mécanismes de soutien – qui peuvent les aider à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales » (DRH, Rochon : 2000 : 2).<sup>17</sup> Le tableau 4 ci-dessous offre un aperçu des principales dispositions favorisant une meilleure conciliation du travail et de la vie familiale dans les conventions collectives au Canada.

---

<sup>15</sup> Cette section a été rédigée en partie à partir du document suivant : Chevrier, Catherine (2002). « Analyse concernant les dispositions favorisant la conciliation emploi-famille dans les conventions collectives des entreprises syndiquées avec le S.C.F.P. ». Montréal : Télé-université, Université du Québec.

<sup>16</sup> Développement des ressources humaines Canada (Sous la direction de Charles Philippe Rochon) (2000). *Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada*. Programme du Travail. Ottawa, p. 8. Tel que l'indique cette étude, bien que les dispositions tendent à être favorables à la famille, elles peuvent viser d'autres objectifs, tels que : l'accroissement de la productivité et la souplesse opérationnelle, l'amélioration de la santé des employés ou encore le renforcement de la protection des emplois (grâce à une réduction du nombre de licenciements par exemple).

<sup>17</sup> L'étude s'appuie sur les clauses figurant dans les principales conventions collectives du Canada, soit celles qui visent plus de 200 employés dans les secteurs de compétence fédérale, ou plus de 500 employés dans les secteurs relevant de la compétence des provinces. Idem p. 3.



## Rapport de recherche

# La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

**Tableau 4 : Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada**

1 : Aménagement du temps de travail Heures supplémentaires Horaire de travail Modalités de travail flexibles Réduction du temps de travail Télétravail
2 : Congé de maternité, congé parental, congé d'adoption et dispositions relatives à la grossesse Congé de maternité : admissibilité et avis Congé parental et congé d'adoption Dispositions relatives à la santé et à la sécurité des employés enceintes
3 : Autres congés liés aux responsabilités familiales Congés liés à la garde et à la santé des membres de la famille Grands événements : famille et vie personnelle Congés pour raisons personnelles Congés annuels et jours fériés
4 : Services de garde d'enfants Garderie en milieu de travail Subventions et financement des services de garde Comités syndicaux – patronaux sur la garde d'enfants
5 : Avantages sociaux des employés Étendue de la protection offerte Programmes d'aide Avantages non médicaux

Ce tableau a été conçu à partir de l'étude suivante : *Développement des ressources humaines (Sous la direction de Charles Philippe Rochon) (2000). Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada. Programme du Travail. Ottawa, 118 pages.*<sup>18</sup>

Dans les organisations enquêtées, les principales dispositions favorisant la conciliation emploi-famille dans les conventions collectives<sup>19</sup> n'ont pas été

<sup>18</sup> Nous présentons en Annexe 3 un panorama détaillé des dispositions susceptibles de favoriser un meilleur équilibre de l'emploi et de la famille dans les conventions collectives du Canada :

<sup>19</sup> Voici une nomenclature des principales conventions collectives concernées : 1) Convention collective entre Air Transat et La division du transport aérien du S.C.F.P. 01-01-1999 au 31-12-2001; 2) Entente intervenue entre le Comité patronal de négociation pour les Commissions scolaires francophones (CPNCF) et le Syndicat canadien de la Fonction publique (SCFP) affilié à la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) pour le compte des syndicats représentant les personnes salariées de soutien des commissions scolaires francophones 2000-2002 et Arrangements locaux intervenus entre La Commission scolaire des Manoirs et Le Syndicat canadien de la fonction publique (section locale 2057) ; 3) Convention collective de travail entre La Société de transport urbaine de Montréal STCUM et Le Syndicat des chauffeurs d'autobus, opérateurs de métro et employés des services connexes au transport de la STCUM, section locale 1983, S.C.F.P. 4 avril 2000 au 12 janvier 2003 et 4) Convention collective de travail intervenue entre La Communauté urbaine de Montréal le Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal 1<sup>er</sup> décembre 1994 et le 30 novembre 1997 et Entente E-C98-42 intervenue entre La Communauté urbaine de Montréal le Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal Novembre 1998; 5) Convention collective de travail entre la Télé-université du Québec et le syndicat canadien de la Fonction publique, section locale 2051 (SCFP-FTQ) 1998-2000; 6) Convention collective entre Groupe TVA inc. et Le syndicat canadien de la Fonction publique section locale 687 (FTQ) Du 4 mai 1998 au 30 avril 2000 et 7) Convention collective entre Groupe TVA inc. et Le syndicat de l'information de Télé-métropole (SCFP) 1<sup>er</sup> septembre 1997 au 3 septembre 2000; Convention collective entre L'UQAM L'Université du Québec à Montréal et le SEUQAM Le syndicat des employées et employés de l'Université du Québec à Montréal (Section locale 1294 SCFP-FTQ) Période du 27 novembre 1990 au 30 novembre 1992; Convention collective entre La Ville de Montréal et le Syndicat des fonctionnaires municipaux de Montréal (SCFP) 1<sup>er</sup> décembre 1994 au 30 novembre 1997. Voir en Annexe 4 : Les dispositions favorisant la conciliation emploi-famille dans les organisations enquêtées rattachées au SCFP.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

## des mesures à développer dans les milieux de travail

d'avantage négociées dans le but d'aider les parents dans divers aspects d'ordre familial, bien qu'une telle préoccupation ait été sous-jacente à la négociation collective. Les dispositions susceptibles de contribuer à une meilleure harmonisation de l'emploi et de la vie familiale concernent par exemple la grossesse, la naissance ou l'adoption, ainsi qu'une certaine période après la naissance ou l'adoption. Des dispositions liées au soin des enfants mineurs ou du conjoint sont aussi présentes dans les conventions collectives, mais elles doivent être prises à même la banque de congés de maladie du parent salarié. Certaines conventions prévoient l'accumulation d'un nombre important de jours de maladie. Lorsqu'ils en ont besoin, les parents salariés peuvent alors demander une ou des journées sans traitement et les substituer aux jours de congé de maladie utilisés à des fins familiales. Aucune mesure spécifique ne traite directement de congés relatifs aux soins à donner à un membre de la famille ou à un ami proche. Examinons plus attentivement quelques mesures dans les conventions collectives des organisations enquêtées favorisant une meilleure conciliation de l'emploi et de la famille.

### 1.1.1 L'aménagement du temps de travail

#### 1.1.1.1 L'horaire de travail

La possibilité d'une meilleure conciliation de l'emploi et de la famille a été rendue possible grâce à certaines dispositions en matière d'horaire de travail. Sur le plan syndical proprement dit, ces dispositions ont permis une relative protection des salariés et salariées et leurs ont assuré un équilibre relatif entre leur vie familiale et leurs responsabilités professionnelles.

*« L'horaire de travail peut contribuer à un milieu de travail favorable à la famille de deux façons. D'une part, les travailleurs peuvent préférer un horaire fixe, qui leur permet de travailler aux mêmes heures les mêmes jours de chaque semaine, et en tant que parents, de planifier les services de garderie, les rendez-vous, les tâches ménagères, les loisirs et les activités sociales avec les amis et la famille. D'autre part, nombre de travailleurs préfèrent une certaine souplesse dans leur horaire afin de pouvoir réagir à des besoins familiaux imprévus ». (DRH, Rochon, 2000 : 15)*

Dans la rubrique « horaire de travail », il faut considérer aussi au nombre des autres dispositions visant une meilleure harmonisation du travail et de la vie familiale les périodes de repos entre les quarts de travail, le travail du dimanche, les jours de repos consécutifs, les quarts de travail fractionnés, les avis de changement de quart de travail, ainsi que l'échange de quarts.

Dans l'ensemble des organisations enquêtées, l'horaire de travail est pour la plupart des travailleurs couverts, établi pour faire en sorte de réduire au maximum le



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

travail de soir et de fin de semaine, bien qu'en réalité nous verrons, certains salariés souffrent de ne pouvoir bénéficier de plus de week ends, comme nous le verrons.





### 1.1.1.2 Les heures supplémentaires

Les dispositions concernant les heures supplémentaires ont comme avantage d'éviter les abus et ne sont pas étrangères à une certaine prise conscience à l'effet que le surtemps peut être très nuisible pour la vie familiale et pour la santé des parents salariés. On a constaté ces dernières années, *une augmentation graduelle du pourcentage de conventions prévoyant le droit absolu de refuser de faire des heures supplémentaires* ; le pourcentage étant passé de 7,7% en 1988 à 10,3% en 1998 (DRH, Rochon, 2000 : 9). En outre, certaines dispositions prévoient également que les salariés refusant de faire des heures supplémentaires ne seront pas pénalisés.<sup>20</sup> Cela évite du même coup que des excès ne se produisent en ce qui a trait aux heures travaillées et fait en sorte que les salariés peuvent jouir de leur vie familiale sans risque de pénalités, ou encore sont assurés de certains droits quant à un minimum d'heures de vie familiale ou personnelle.

La rétribution des heures supplémentaires peut se faire sous forme de congés compensatoire, de sorte que les parents salariés peuvent utiliser à leur avantage le fait d'avoir réalisé ce temps supplémentaire. En effet, «... *cette pratique garantit à l'employé (et à l'employeur) une certaine souplesse, en lui donnant la possibilité de faire plus d'heures pendant les périodes de pointe et de prendre congé pendant les périodes de l'année où il y a un ralentissement des activités* » (DRH, Rochon, 2000 : 11). Au cours des dix dernières années, « les dispositions relatives au congé compensatoire ont pris de l'importance » puisque en 1988, 36,6% de l'ensemble des principales conventions du Canada comportaient des clauses de cet ordre; pourcentage s'élevant à 40,5% en 1998 (DRH, Rochon, 2000 : 11-12). Or, dans les organisations enquêtées, les conventions collectives, à quelques exceptions près (établissement de transport en commun) ne contiennent presque pas de dispositions permettant de transférer sous forme de congés compensatoires la rétribution des heures supplémentaires travaillées.<sup>21</sup>

### 1.1.1.3 Les horaires flexibles

Les modalités de travail flexible donnent plus de contrôle au salarié et à la salariée pour déterminer la répartition du temps passé au travail ou consacré à d'autres activités, notamment celles concernant la famille. (DRH, Rochon, 2000 : 23)

*« Ainsi, les parents qui travaillent peuvent adapter leur horaire de manière à passer plus de temps ensemble ou pour se partager le soin des enfants ou de personnes âgées. Ces modalités ont aussi l'avantage d'offrir plus de possibilités pour les loisirs et de faire en sorte, dans les familles biparentales, de répartir les tâches*

---

<sup>20</sup> Voir également dans la législation sur les normes du travail les prérogatives des salariés en ce qui a trait aux heures supplémentaires. Développement des ressources humaines Canada (Sous la direction de Charles Philippe Rochon), op. cit. p. 10

<sup>21</sup> Toutefois, dans l'une des organisations de transport enquêtées (transport en commun), il y a le congé « compensatoire », ainsi que la « semaine de vacances variable », afin de permettre à des gens d'avoir des journées de congé à la fin de la semaine.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

*ménagères également entre les deux partenaires». (DRH, Rochon, 2000 : 23)*

Ces avantages ont entraîné une augmentation de la fréquence des clauses concernant l'horaire de travail dans les conventions collectives, au Canada. En effet, « en 1988, 9,8 p. 100 des conventions contenaient des dispositions relatives à l'horaire flexible; ces pourcentages étaient de 13,1 p. 100 en 1998 ». (DRH, Rochon, 2000 : 23).

Dans l'une des organisations enquêtées du secteur de transport (compagnie d'aviation), il y a une couverture sur le plan des horaires de travail. Ainsi, il est possible d'échanger une « plage de travail » avec celle d'un collègue. Dans l'un des établissements du secteur de l'éducation (université), la convention collective des employés permet que deux employés puissent occasionnellement échanger leur horaire de travail ou leurs jours de congé hebdomadaire. Une disposition autorise aussi l'horaire flexible individuel pour le groupe professionnel, alors qu'une autre prévoit l'établissement de l'horaire de quatre jours sur une base expérimentale. Dans l'organisation du secteur télévisuel, la convention collective contient deux mesures spécifiques en ce qui a trait à l'horaire de travail. Ainsi, permet-on non seulement l'échange d'horaire de travail entre deux employés du même service et de même titre d'emploi, mais l'horaire de travail individuel peut être différent également de l'horaire régulier après entente avec le supérieur immédiat. Ajoutons que l'horaire d'été est disponible pour les employés couverts par la convention collective des organisations du secteur de l'éducation (commission scolaire et universités).

#### *1.1.1.4 La réduction du temps de travail*

Différentes mesures contenues dans les conventions collectives, telles que le congé partiel, la retraite graduelle et le partage d'emploi, en plus du travail à temps partiel, donnent la possibilité aux salariés et aux salariées de réduire le temps passé au travail et contribuent par le fait même au meilleur équilibre du travail et des responsabilités familiales.

La réduction du temps de travail offre certains avantages quand il est question de concilier l'emploi et les responsabilités familiales et cela ne peut être tout à fait étranger à l'augmentation du pourcentage des dispositions concernant le partage d'emploi enregistrée, entre 1988 et 1998?<sup>22</sup>.

#### *1.1.1.5 Le télétravail (ou travail à distance, à domicile)*

Les mesures concernant le télétravail (voire par exemple : la diminution des déplacements et des inconvénients aux heures de pointe, une résolution plus simple

<sup>22</sup> Voir à ce propos la « Figure 1.5 : Partage d'emploi » représentant un graphique de cette augmentation, perceptible entre 1988 et 1998. Dans : Développement des ressources humaines Canada (Sous la direction de Charles Philippe Rochon) (2000). Op. Cit. P. 36.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

des problèmes de garderie, etc.) offrent certaines facilités pour concilier cette double responsabilité du travail et des responsabilités familiales.

*« Cette forme de travail peut être avantageuse pour les employés. En effet, elle leur permet : d'organiser leur journée de travail en fonction de leurs besoins personnels et familiaux; de limiter les dépenses liées au travail; de réduire le temps de déplacement; de travailler dans un environnement moins stressant et moins perturbateur. Le télétravail peut aussi être un moyen d'accommoder les employés, qui en raison de limitations particulières, ne peuvent quitter leur domicile. En général, le télétravail peut permettre à l'employé de travailler plus près de ses enfants et de ses parents, et lui apporter ainsi une certaine tranquillité d'esprit, tout en donnant à la famille l'occasion de passer plus de temps ensemble à l'heure des repas ainsi qu'avant et après l'école ». (DRH, Rochon, 2000 : 44)*

Cependant, selon nous, le télétravail présente des avantages particulièrement sur la souplesse des conditions de travail et sur la diminution des temps de déplacement, et ce, bien plus que sur le fait de permettre de travailler à proximité des enfants ou parents que plusieurs employeurs n'apprécient guère. (Tremblay, 2002, 2003) Les dispositions relatives au télétravail peuvent s'avérer très profitables pour les parents salariés souhaitant mieux équilibrer leur situation sur les plans de la famille et de l'emploi. Dans les organisations enquêtées, celles-ci semblent davantage faire l'objet d'une entente spécifique entre le salarié ou la salariée et l'employeur sans constituer à priori une mesure bien encadrée dans les conventions collectives. Deux organisations enquêtées se distinguaient en effet en permettant le télétravail sur une base particulière.

### *1.1.2 Les congés liés à la maternité, la paternité et autres dispositions relatives à la parentalité*

Les congés relatifs aux droits parentaux s'avèrent, il va s'en dire, les mesures les plus explicites ayant un lien avec la famille dans les conventions collectives des organisations étudiées. Les employés couverts par les conventions concernées bénéficient en effet de certains droits en regard d'évènements, tels la grossesse, la naissance, l'adoption et les responsabilités liées à la famille. Les diverses protections (assurances) se rattachant à ces évènements incluant les autres facteurs liés à l'exercice de l'emploi immédiat (ancienneté de travail, accès aux congés) font que les parents salariés peuvent suspendre momentanément ou partiellement leurs activités en emploi durant une certaine période, afin de s'occuper des membres de leur famille.

Par ailleurs, la convention collective de l'établissement de transports en commun dans laquelle nous avons enquêté précise que les quatre journées de congé offertes



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

### des mesures à développer dans les milieux de travail

à l'employée enceinte à l'occasion de visites chez le médecin peuvent s'appliquer aussi dans le cas des visites chez la sage-femme. Une autre mesure prévoit également un congé d'adoption de cinq semaines avec une compensation forfaitaire aux salariées n'ayant pas droit aux prestations prévues à cet effet s'ils ont moins de vingt semaines de service continu. Dans une autre organisation du secteur de transport (compagnie d'aviation), la convention collective prévoit que les employées en congé de maternité doivent être avisées des affichages en vigueur durant leur congé. Dans l'organisation de la fonction municipale, ce principe est étendu à la personne en congé de maternité, mais aussi de paternité ou d'adoption, s'il y a lieu. Les avis de concours sont envoyés au domicile de l'employée en congé de maternité, tandis que l'employeur accepte la candidature d'un employé absent pour raison de congé de maternité, de paternité ou d'adoption.

Dans la convention collective de l'une des organisations du secteur de l'éducation (commission scolaire), une mesure spécifique prévoit qu'advenant le décès d'une professionnelle pendant son congé de maternité, le résiduel de son congé soit transféré au conjoint. Dans une autre organisation de ce même secteur (université), il est possible pour le conjoint de se prévaloir de la portion du congé sans traitement ou partiel que l'autre conjoint n'utilise pas. Dans la majorité des conventions collectives des organisations enquêtées, une disposition stipule que le congé parental sans traitement d'une durée de deux ans peut être pris à temps partiel, et ce, avec les avantages liés au statut de temps plein. La plupart des conventions permettent aux employées de retour au travail à la suite de leur congé de maternité, de bénéficier d'arrangements spéciaux pendant la période de l'allaitement. La convention collective des employés de l'organisation du secteur télévisuel offre un congé parental ou d'adoption d'une durée de six mois, et ce, sur préavis de quatre semaines. La demande d'un congé sans traitement peut être explicitement formulée en fonction de soins d'un membre de la famille immédiate.

#### *1.1.2.1 Les congés concernant les responsabilités parentales*

Les mesures syndicales concernant les responsabilités parentales incluent les congés pour la garde et la santé des membres de la famille, ainsi que les grands événements en lien avec la famille et la vie personnelle. Il y a entre autres les obligations familiales générales, les congés pour maladie dans la famille, les congés pour soins aux enfants et les congés pour la collation des grades ou les cérémonies de remise de diplômes d'un membre de la famille. À cela s'ajoutent différentes dispositions liées aux services de garde d'enfants.

*« L'existence de congés permettant aux employés de prendre soin des membres de leur famille ou d'assumer d'autres responsabilités familiales est considérée comme un élément clé de la conciliation travail-vie personnelle; ces congés contribuent aussi à réduire le stress, l'absentéisme, les retards et le roulement du personnel. Les congés pour affaires personnelles ou familiales, ont l'avantage*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*supplémentaire de simplifier la gestion des présences – en particulier lorsqu'il existe dans la convention des exigences précises concernant les préavis – et de favoriser l'équité grâce à l'élaboration de lignes directrices générales ». (DRH, Rochon, 2000, : 91)*

Les jours de congé accordés en regard des besoins liés à la santé, à la sécurité et à l'éducation d'un enfant mineur ou d'un conjoint permettent de pallier à une situation imprévisible et ponctuelle. Plusieurs conventions des organisations enquêtées contiennent une ou des clauses explicites avec au moins l'un des éléments suivants : permis ou droits d'absence, congés pour responsabilités parentales, journées autorisées d'urgence pour maladie ou accident d'un conjoint ou d'un dépendant, journées pour affaires légales ou événement prévu ou imprévu requérant la présence de la personne salariée. Cependant, le nombre de jours varie de l'une à l'autre et se situe généralement entre deux et cinq jours. Ces journées peuvent être prises à même la banque de congés personnels ou de maladie ou à défaut sans traitement.

Dans l'une des organisations enquêtées du secteur de l'éducation (commission scolaire), cette entente se démarque de toutes les autres conventions compte tenu de l'étendue des raisons possibles donnant droit à ce type de congé et du fait que ces journées peuvent être fractionnées en heures. L'entente prévoit trois jours par année de congés liés à la garde et à la santé des membres de la famille, ainsi qu'aux grands événements. À titre d'exemple, la liste des raisons admissibles comporte les situations suivantes : divorce ou séparation, hospitalisation, maladie ou accident d'un conjoint, d'un enfant ou d'une personne à charge, accident ou vol de véhicule motorisé ou panne d'auto qui survient sur la route en se rendant au travail, rendez-vous chez un professionnel de la justice ou de la santé pour la personne salariée, son conjoint ou une personne à charge. De plus cette entente offre un jour d'absence, notamment pour les raisons suivantes : rendez-vous pour son enfant ou son conjoint, convoqué par la Direction de la protection de la jeunesse. Les employés peuvent également se prévaloir entre trois et sept jours de congés sans perte de traitement lors du décès d'un membre de la famille, selon le lien de parenté.

Notons aussi que dans l'ensemble des conventions collectives des organisations enquêtées un congé sans solde ou partiel sans solde d'une durée maximale d'une année est mis à la disposition du parent salarié dont l'enfant mineur a des difficultés de développement, à cause d'un handicap ou d'une maladie. Ce congé est divisible en semaines et offert dans l'ensemble des conventions collectives. Dans la convention collective de l'établissement du secteur télévisuel, un congé pour soin d'enfant d'une durée maximale de 2 années peut être pris à temps partiel. Dans l'ensemble des organisations enquêtées, la nature des congés sociaux varie et par le fait même la possibilité de prendre plus ou moins de journées de congé. La convention collective de l'établissement télévisuel permet aux employés de



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

prolonger un congé avec traitement de cinq jours à l'occasion de leur mariage par quinze jours sans traitement. De plus, lors du décès d'un membre de la famille immédiate, ce sont sept jours sans perte de traitement qui sont offerts.

### 1.1.3 Les autres congés pour responsabilités parentales

#### 1.1.3.1 Les congés pour raisons personnelles

Les congés pour raisons personnelles, tels que les congés à traitement différé ou sans traitement ou partiel sans traitement peuvent permettre à un travailleur de s'absenter pour raisons ou responsabilités liées à la famille. Bien que les motifs derrière l'octroi de ces congés ne soient pas explicites, ils peuvent être utilisés à l'occasion de soins à un parent âgé ou pour une maladie de longue durée, grave ou terminale touchant un membre de la famille, un parent ou un ami. La plupart des conventions étudiées prévoient un large éventail de congés pour raisons personnelles, ainsi qu'une mesure concernant un congé sans solde pour études. Le congé à traitement différé ou sans traitement peut permettre à un travailleur de bénéficier de plus de temps avec les membres de sa famille, soit avec son conjoint ou un autre parent.

#### 1.1.3.2 Les congés pour les parents âgés

Le congé pour soins aux aînés doit permettre aux personnes de s'occuper de leurs parents, de leur conjoint ou tout autre membre âgé dans la famille si besoin en est. « *Ces tâches peuvent aller du rendez-vous occasionnel, auquel il faut accompagner une personne, à la prestation de soins infirmiers à plein temps* ». (DRHC, Rochon, 2000 : 102)

Dans la plupart des organisations enquêtées, les conventions collectives restent muettes quant à la famille ou à l'entourage qu'aurait à assumer, à un moment ou un autre, tout travailleur (soins à un parent ou à un ami, malade ou âgé).

#### 1.1.4 Les services de garde d'enfants

On assiste à l'augmentation d'un nombre croissant de conventions et de comités mixtes chargés d'examiner les solutions au problème des garderies. En effet, peu de conventions collectives contiennent des dispositions sur les garderies. « *En juin 1988, seulement 21 des principales conventions (1,7 p. 100 de l'ensemble des conventions) comportaient de telles dispositions. En juin 1993, ce nombre avait augmenté légèrement : il était de 28, soit 2,4 p. 100. En janvier 1998, il avait atteint 2,5 p. 100 ...* ». (DRHC, Rochon, 2000 : 142)<sup>23</sup>

Dans la majorité des organisations enquêtées, les conventions collectives ne

<sup>23</sup> Dans ce dernier cas, il semble que ce phénomène soit attribuable « à une diminution du nombre général des grandes unités de négociations au Canada pendant cette période (de 1 227 en 1998 à 1 078 en 1998) ». Idem p. 142



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

contiennent pas de mesures traitant de moyens concrets, tel que par exemples, les garderies en milieu de travail ou proximité, les services de dépannage ou autres moyens facilitant le double rôle de parent et de salarié.

### 1.1.5 Les avantages sociaux des employés

#### 1.1.5.1 Les programmes d'aide aux employés

Les dispositions concernant les programmes d'aide aux employés et leur famille font partie de certaines conventions collectives. Ces programmes traitent abondamment des problèmes de toxicomanie ou autres problèmes d'ordre psychologique et de certains aspects des difficultés liées à la conciliation emploi-famille.

*« La fatigue mentale, le stress ainsi que les problèmes personnels ou familiaux ont une incidence négative sur le rendement au travail, la satisfaction professionnelle et le bien-être de l'employé. Parfois, les employés aux prises avec des conflits entre leur vie professionnelle et leur vie familiale peuvent avoir besoin d'aide. Cette aide peut prendre la forme d'un programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF). Ce dernier programme, comme son nom l'indique, s'adresse aussi aux conjoints et aux personnes à charge des employés ». (DRH, Rochon, 2000, : 165)*

Les PAE offrent une variété de services, tels que les services d'évaluation, de counselling et d'aiguillage ou encore les services de prévention. En règle générale, ceux-ci confidentiels et fournis sur demande.

*« L'aide peut porter notamment sur le stress professionnel, l'anxiété et la dépression, les conflits interpersonnels, les difficultés juridiques et financières, les problèmes de toxicomanie et de jeu, les incidents traumatiques, les relations familiales (y compris les problèmes conjugaux et la violence familiale), les problèmes émotifs, le déroulement de la carrière, l'aide aux personnes en deuil, les questions liées à l'estime de soi, les problèmes sexuels et les transitions de la vie ». (DRH, Rochon, 2000, : 165)*

Dans les organisations enquêtées, quelques conventions collectives font mention des programmes d'aide aux employés. Toutefois, mis à part certaines conventions, où il est question des situations problématiques que les employés sont susceptibles de vivre en regard de leur situation familiale, ces programmes ne sont pas orientés vers l'aide aux membres de la famille de l'employé. Seulement quelques conventions collectives en font état.

#### 1.1.6 Les lettres d'entente sur la CEF



## Rapport de recherche

# La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

Les conventions collectives de l'ensemble des organisations étudiées restent muettes sur des lettres d'entente relatives aux responsabilités familiales. Néanmoins, cela ne signifie pas un manque de conscientisation à l'égard de la conciliation emploi-famille, car malgré ce silence au niveau des organisations enquêtées, nous avons constaté qu'il y a déjà eu dans une autre organisation l'existence d'une lettre d'entente entre « la partie négociante « CEQ-CSN-FTQ » et le Gouvernement du Québec représenté par le Conseil du trésor. Il s'agit de la lettre no 13 relative aux responsabilités familiales entre « la partie négociante « CEQ-CSN-FTQ » et le Gouvernement du Québec représenté par le Conseil du trésor.

*Cette lettre d'entente reconnaît « ...la relation d'interdépendance entre la famille et le travail. En ce sens, les parties favorisent la prise en compte de la dimension de la conciliation famille-travail dans l'organisation du travail. À cet effet, les parties sectorielles, régionales ou locales, selon le cas, à une meilleure conciliation des responsabilités parentales et familiales avec celles du travail, dans la détermination des conditions de travail et leur application. »<sup>24</sup>*

### 1.2 Les programmes d'aide à l'équilibre emploi-famille

Selon Gilles Guérin, Sylvie St-Onge et al., quatre catégories de pratiques caractérisent l'implantation des programmes d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les entreprises au Québec. Il s'agit : 1) des avantages sociaux et des congés et compléments de salaire à la naissance; 2) des programmes d'aide aux employés et des services d'information et de counseling; 3) des aménagements du temps de travail et du temps partiel volontaire et 4) des services de garde pour enfants d'âge scolaire.<sup>25</sup> Ce qui intéressent davantage les employeurs mettant sur pied de tels programmes,<sup>26</sup> ce sont non seulement les avantages sur les coûts d'exploitation qu'ils en retirent, mais leur responsabilité sociale même dans l'environnement socio-

<sup>24</sup> SCFP (Syndicat canadien de la fonction publique). (s.d.) « Équilibrer vie professionnelle et vie familiale ». p. 7. Elles ont également négocié des améliorations aux dispositions sur le congé de maternité et le congé parental, et notamment :

. Congé de maternité : pour une femme qui n'a pas droit à l'assurance-emploi, l'employeur paie une indemnité de 12 semaines à un taux équivalant à 93 pour cent de son salaire.

. Congé d'adoption : entre en vigueur dès que les parents prennent l'enfant à charge ou voyagent hors du Québec à des fins d'adoption (suivant une ordonnance de placement).

. Congé de paternité : accordé à un employé dont l'enfant est mort-né si la naissance survient après le début de la vingtième semaine de grossesse (nouvel ajout).

. Congé prolongé : l'ancienneté est accumulée à des fins de salaire pour une période allant jusqu'à 52 semaines de congé sans salaire ou de congé partiel sans salaire, congé utilisé en tant que prolongement du congé de maternité, de paternité ou d'adoption ».

Pour d'autres informations concernant la « Reconnaissance de la relation d'interdépendance entre le travail et la vie familiale et personnelle » (Source Le centre communautaire juridique du Saguenay-Lac-St-Jean et le Syndicat des travailleurs du Centre juridique du Saguenay-Lac-St-Jean) – le document suivant : Fortin, Marie-Céline (2002). *La conciliation de la vie professionnelle avec la vie familiale : quelques exemples de dispositions de conventions collectives en vigueur*. Québec : Ministère du Travail. Travail Québec. p. 13

<sup>25</sup> Voir : Guérin, Gilles, Sylvie, St-Onge, Victor, Haines, Renée, Trottier et Manon, Simard (1996). *Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec*. Montréal : École des relations industrielles, Université de Montréal, pp. 35-36

<sup>26</sup> À titre d'exemple de programmes travail-vie personnelle, Kimberly Bachmann les programmes suivant ayant été mis sur pied dans l'entreprise ABC : 1) un service d'information et d'aiguillage en matière de services aux enfants; 2) des modalités de travail flexibles et 3) des absences autorisées pour raisons familiales. Voir : Bachmann, Kimberly (2000). *Équilibre travail-vie personnelle : mesurer ce qui a de l'importance*. Conference Board du Canada. P. 1





Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

économique, selon K. Bachmann.<sup>27</sup> Il ne fait pas de doute que les pertes financières dues à une augmentation du taux d'absentéisme, du turnover, sans compter une détérioration de l'état de santé des employés ne sont pas étrangères à la mise en place de tels programmes.<sup>28</sup> Par ailleurs, D.-G. Tremblay et C.-H. Amherdt, « ...ont constaté que les aménagements de temps de travail (la mesure de conciliation la plus recherchée par les parents, selon Frederick, 1995) n'existaient que dans un cinquième des organisations qu'ils ont étudiées, alors que les congés étaient offerts dans les deux tiers des cas ».<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Bachmann, Kimberly (2000). *Équilibre travail-vie personnelle : mesurer ce qui a de l'importance*. Op. cit.

<sup>28</sup> Voir : Dulac, Germain (1998). *Paternité. Travail et société. Les obstacles organisationnels et socioculturels qui empêchent les pères de concilier leurs responsabilités familiales et le travail. Une recension critique des écrits*. Op. cit. p. 45 Et de rajouter: « Les dirigeants qui développent des politiques profamiliales le font volontiers s'ils en découlent des avantages pour l'entreprise, à terme des bénéfiques : hausse de la productivité, rétention des employés, hausse de leur performance au travail (Galinsky, et al., 1991 Raabe, 1990). Les questions concernant le bien-être des familles sont pour le moins instrumentales face aux objectifs premiers d'une entreprise, c'est-à-dire la productivité et le profit. La mise en place d'initiatives telles que les garderies en milieu de travail, les horaires flexibles, le « counselling » familial jouent ce rôle dans la mesure où ils permettent aux travailleurs d'être à leur poste de travail et d'être productifs (Lambert, 1993). Le congé parental ou les autres programmes familiaux des entreprises ont aussi pour fonction première d'assurer la productivité maximale des employés ». Idem, p. 46

<sup>29</sup> Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). L'articulation emploi-famille dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Rapport de recherche sur l'enquête menée auprès de 8 syndicats de la Centrale des syndicats du Québec. Montréal : Télé-université. P. 12



La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail

*En outre « les résultats d'une étude américaine (1998) effectuée auprès de 1057 entreprises de 100 employés et plus oeuvrant dans le secteur privé révèlent que les plus importants déterminants de la présence de programmes, de politiques et de soutien à la personne et aux familles dans l'environnement du travail sont, par ordre d'importance, les suivants : le type d'industrie, la taille de l'organisation, la proportion de femmes aux postes de cadre supérieur, etc. ».<sup>30</sup>*

Nous reproduisons à ce sujet le tableau présenté par Kimberly Bachmann sur les aspects caractéristiques de l'évaluation de l'efficacité des programmes travail-vie personnelle; puisqu'il offre certaines indications intéressantes pour observer la conciliation emploi-famille sous l'angle de l'entreprise.

**Tableau 5 : Évaluation de l'efficacité des programmes travail-vie personnelle**

But	Indicateur(s)
Réduire les coûts / Accroître la productivité	Absentéisme Roulement Productivité Ratios coûts-avantages
Améliorer la santé Des employés	Satisfaction des employés Utilisation des programmes d'aide aux employés Moral Coûts des prestations
Renforcer la fidélité Et l'engagement Des employés	Satisfaction des employés Chances de demeurer dans l'organisation Chances de considérer l'organisation comme un bon employeur
Établir un rapport entre Le service et les profits	Satisfaction des employés Satisfaction de la clientèle Recettes

Source : Le Conference Board du Canada. Tiré de : Bachmann Kimberly (2000). *Équilibre travail-vie personnelle : mesurer ce qui a de l'importance*. Conference Board du Canada. P.4

Selon Kimberly Bachmann, les gestionnaires attentifs à leurs obligations personnelles ou familiales sont plus susceptibles de penser que l'organisation dans son ensemble répond aux besoins d'équilibre des travailleurs.<sup>31</sup> En outre, la relation entre les employeurs et leurs supérieurs a une incidence décisive sur le succès des programmes travail-vie personnelle d'où cette latitude et flexibilité octroyées aux gestionnaires, afin qu'ils puissent aider les employés à résoudre certaines difficultés de conciliation emploi-famille. Cependant, peu de cadres ont à ce jour la

<sup>30</sup> 1998 Business Work-Life Study. Families and Work Institute <http://www.familiesandwork.org> dans : Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). L'articulation emploi-famille dans les secteurs de la santé et de l'éducation. Rapport de recherche sur l'enquête menée auprès de 8 syndicats de la centrale des syndicats du Québec. Op. cit. pp. 12-13

<sup>31</sup> Voir : Bachman, Kimberly (2000). *Équilibre travail-vie personnelle : les employeurs sont-ils à l'écoute?* Ottawa : Conference Board du Canada, pp.11-23-13.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

responsabilité de décisions concernant la réaffectation des ressources humaines lorsqu'il s'agit de régler les problèmes liés à l'équation travail-vie personnelle, compte tenu qu'une minorité d'organisations tient vraiment compte actuellement de la problématique travail-vie personnelle. Nous n'avons pas constaté l'existence de programmes structurés et formels d'aide à l'équilibre emploi-famille au sein des organisations enquêtées.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE UN**

Ce portrait des mesures de conciliation emploi-famille observées sous l'angle du travail est loin d'être exhaustif et cela s'explique principalement par le fait que les pratiques de conciliation emploi-famille ne sont pas très ancrées encore actuellement dans les milieux de travail. Il s'agit bien davantage de pratiques tacites, informelles et non identifiées comme telles. La conciliation emploi-famille apparaît surtout comme la toile de fond de l'argumentation de la négociation collective, que l'objet de celle-ci proprement dite. Bien entendu, il est indéniable que les principales mesures négociées, lorsqu'elles concernèrent les aménagements d'horaire, les retraits préventifs ou tout autre congé ou disposition accommodantes contribuèrent à une meilleure harmonisation de l'emploi et de la famille.

Par ailleurs, les programmes d'équilibre emploi-famille tout en répondant à des besoins très particuliers sur ce plan, sont mis sur pied dans une optique très instrumentale. Que ce soit la mise en place d'initiatives telles que les garderies en milieu de travail, les horaires flexibles ou encore le « counselling » familial, leur rôle est d'abord de permettre aux travailleurs d'être à leur poste et d'être productifs.



## CHAPITRE DEUX

# LES MESURES DE CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE DANS LES ORGANISATIONS ENQUÊTÉES ET LEURS IMPACTS

### INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord les résultats d'enquête sur les thématiques 1 et 2 « Famille, paternité et maternité » et « Famille et travail » (variables d'analyse 1,2,3,4,5,6,7).<sup>32</sup> Nous examinons les conceptions des pères et des mères sur leur rôle de parent, la nature du partage des tâches familiales et domestiques, ainsi que les priorités entre le travail et la famille. Puis à la lumière des dispositions de conciliation emploi-famille présenté dans le chapitre un, nous faisons le portrait des mesures de CEF accessibles dans les faits, et ce, en prenant en considération les témoignages des représentants syndicaux et des responsables patronaux à cet effet (variable d'analyse 8). Nous abordons également la thématique 3 « Historique et utilisation des mesures de conciliation emploi-famille offertes par l'employeur » englobant leurs mécanismes d'implantation (variables d'analyse 9,10,11). Enfin, nous terminons ce chapitre en nous penchant particulièrement sur le regard des participants à l'étude sur les résultats attendus et les impacts des mesures, qui renvoie spécifiquement aux thématiques 4 et 5 « Bilan des mesures » et « Accessibilité » (variables d'analyse 17,18,19,20,21,22, 23).

## 2. LE RÔLE DE PARENT CONSIDÉRÉ DU POINT DE VUE DES PARENTS SALARIÉS

### 2.1 *La conception du rôle de parent*

Les résultats de recherche permettent d'observer les évolutions de rôles de la paternité face à la maternité depuis les dernières décennies. Ils permettent de mettre en relief des éléments de différenciation par rapport à une conception traditionnelle associant le rôle de père à celui de pourvoyeur. Le tableau 6 présente les observations générales des parents salariés à cet égard.

---

<sup>32</sup> Voir en Annexe2 Variables d'analyse issues des canevas d'entrevues : Variable 1 Perception personnelle du rôle de père et/ou genre de père; Variable 2 Perception personnelle du rôle de mère et/ou genre de mère; Variable 3 Priorités par ordre d'importance sur le plan de l'argent et de la famille; Variable 4 Évaluation du temps passé au travail; Variable 5 Aspiration quant à l'augmentation ou la réduction des heures de travail; Variable 6 Nature de la répartition des tâches entre les deux conjoints; Variable 7 Difficultés à concilier les responsabilités familiales avec celles du travail; Variable 8 Mesures de conciliation emploi/famille ou d'aide offertes par l'entreprise; Variable 9 Causes de l'implantation des mesures; Variable 10 Déroulement de l'implantation des mesures; Variable 11 Rôle du syndicat; Variable 12 Mesures utilisées dans les faits; Variable 13 Mesures les plus importantes; Variable 14 Avantages liées aux mesures utilisées; Variable 15 Impacts liés aux mesures utilisées; Variable 16 Impacts des mesures sur l'organisation; Variable 17 Résultats attendus des mesures; Variable 18 Impacts de l'implantation des mesures; Variable 19 Intérêt et participation des employés; Variable 20 Comportement des pères à l'égard des mesures; Variable 21 Plainte des pères à l'égard des mesures; Variable 22 Accessibilité des mesures et Variable 23 Inconvénients.



Rapport de recherche  
 La conciliation emploi-famille :  
 des mesures à développer dans les milieux de travail

**Tableau 6: Les conceptions des pères et des mères en ce qui a trait à leur rôle de parent**

LES PÈRES	LES MÈRES
<p>père poule un peu            plein d'activités ensemble            pouvoir être à la maison            pouvoir m'en occuper            être un père qui est là pour s'amuser avec eux le soir            jouer avec les enfants            j'aime aussi la discipline            j'aime m'impliquer            un père présent            assez directif            très présent            suis très impliqué            très présent à la maison            suis comme un super manège            devenu la personne significative pour mon garçon            suis plutôt permissif            très discipliné            plutôt les pousser à faire des activités            leur pousser dans le dos            père très présent            très présent avec mon garçon            pas seulement présent mais aussi attentif            être présent            suis capable de m'occuper de ma fille au même titre que sa mère            pas mal papa gâteau            me sens très proche            dois être là            plus permissif            pas celui qui le premier fait la discipline            encourager, aider, motiver, accompagner            être là toujours présent pour quand y a besoin de moi            être toujours aux aguets            y sait que la ressource, elle est là, pis y peut me demander n'importe quoi            y a des règles à suivre, ça je tiens qu'on les suivent, mais je suis pas capoté            très occupé, prends ça très au sérieux            ce qu'il y a de plus important pour moi de répondre à ses besoins            lui inculquer des valeurs            m'en occupe beaucoup, beaucoup            les accompagne, suis bénévole            (le) vois une fin de semaine sur deux, joue un peu le rôle du « mon oncle »            suis un père très présent            proche de mes enfants            très proche</p>	<p>mère très protectrice            prend le temps d'aller au parc            suis très maternelle            suis une mère qui est très maternelle            quelque part une certaine dépendance envers mon petit garçon            suis une maman dévouée            suis une maman très ouverte            mon rôle de mère, je le rends à 100%            suis une mère qui veut être là pour ses enfants            me culpabilise souvent            suis une mère non traditionnelle            une mère qui est très présente malgré mon travail            moi les valeurs, c'est celle du cœur, pis celle du développement, pis développe-toi mon homme            comme mère, je me sens en détresse            suis une mère qui est pas présente, qui est pas disponible, mais qui est toujours à l'écoute au téléphone            suis une fille qui est un peu perfectionniste            c'est un rôle d'éducation surtout            c'est un rôle d'éducation surtout pour moi            suis une mère responsable            me sens toujours bousculée            c'est de la qualité            leur donner un encadrement            être très disponible pour eux            m'implique à tous les niveaux, autant au niveau scolaire, qu'au niveau participation à des activités            être le plus souvent avec elle            une mère poule mais très soucieuse            la maman qui planifie            être un guide, des soutenir, des éclairer            suis une mère « wonderwoman »            une mère très attentionnée            qui court tout le temps            une bonne mère, mais très pressée            la présence            qui se sentent accompagnés dans quelque chose, beaucoup d'attention, beaucoup d'amour            être disponible            ma présence est requise à la maison            qui court tout le temps            suis beaucoup à l'écoute            une mère poule            très encadrés, disciplinés, mère poule aussi            permissive            ai une supervision sur eux aussi, malgré leur âge            doit m'organiser beaucoup autour d'eux            voir à leurs activités en fonction de leurs âges et de leurs intérêts            suis très sévère, c'est-à-dire disciplinée            suis un peu sévère aussi au niveau des normes, il y a des règlements, y a des valeurs            suis une mère qui encadre énormément sa fille            suis une mère poule            faut en tout temps, chaque minute du jour et de la nuit            que je sache où ce qu'elle est            suis affectueuse quand même, je l'aime, je l'embrasse            une mère poule, autoritaire un peu            éducation qui est la première chose            beaucoup d'amour, d'affection</p>



## Rapport de recherche

### La conciliation emploi-famille :

#### des mesures à développer dans les milieux de travail

	mère négociatrice étant donné que j'ai une fille, une adolescente de 14 ans et demie avec les deux plus vieux, je verrais plus comme une responsabilisatrice c'est ma mère , qui a beaucoup besoin d'encadrement parce que c'est une personne âgée qui souffre d'Alzheimer (...) de l'accompagner où elle est présentement, c'est de voir à ses besoins être à l'écoute de notre enfant des petites crises d'adolescence, alors il faut beaucoup dealer
--	---

Ce tableau fait ressortir un ensemble de caractéristiques du père s'impliquant dans la vie familiale sous des angles émotifs, affectifs, etc. Les résultats d'enquête sont très explicites à ce propos. Les termes revenant le plus fréquemment dans les propos des pères sont ceux associés à leur présence ; « être présent » dans la famille. Nombre de pères ont souligné l'importance d'être présent, en d'autres termes d'être proche de leurs enfants, et ce, non pas un ou deux soirs occasionnellement, mais tout au long des différentes étapes de croissance de leurs enfants. Sur ce plan, on assiste à une profonde démarcation par rapport à la conception du père pourvoyeur d'antan. Cela s'observe du fait que les pères insistent sur l'importance pour eux d'être présent à la maison, de s'impliquer auprès de leurs enfants et d'être auprès d'eux pour subvenir à leurs besoins s'il y a lieu. Il y a beaucoup d'affinités dans leur conception avec certains aspects de la conception des mères dans la mesure où elle implique des sentiments d'altruisme, de dévouement que l'on associe généralement au rôle de mère.

#### **TRAITS CARACTÉRISTIQUES DE LA PLUS GRANDE IMPLICATION DES PÈRES DANS LES TÂCHES FAMILIALES ET DOMESTIQUES**

##### **Des pères s'expriment :**

*« c'est sûr que je fais à manger ».*

*« je m'occupe des loisirs des enfants ».*

*« je m'occupe réellement de l'entretien de la maison ».*

*« je vas aller les habiller, mettre les pyjamas ».*

*« je suis tout seul, je fais tout ».*

*« j'adore faire la bouffe ».*

*« pour ce qui est de l'entretien domestique et des tâches reliées aux enfants qui peuvent être : devoirs, qui peuvent être cours extérieurs, qui peuvent être visites chez le médecin, enfin tout ça, je dirais que c'est à peu près partagé 50-50 ».*

*« Je me lève systématiquement à toutes les nuits pour faire les*



Cependant, si les résultats d'enquête révèlent certaines affinités entre les conceptions des pères et des mères, d'autres observations tendent à montrer que le rôle de père apparaît effacé par rapport à celui de la mère. Les pères semblent définir leur rôle de manière plus détachée. Nous observons cela du fait que l'aspect ludique dans leur conception du rôle de parent ressort bien davantage comparativement à la conception des mères. Les commentaires suivants sont à retenir à cet égard : « plein d'activités ensemble », « être un père qui est là pour s'amuser », « jouer avec les enfants », « suis comme un super manège », « les pousser à faire ces activités », etc. Chez les mères, cet aspect ludique n'est pas aussi fréquent. Chez les pères, les activités, les loisirs et les jeux constituent un aspect très important dans leur conception. Chez les mères au contraire, les aspects ludiques font partie d'un tout accompagnant les autres éléments constitutifs de leur conception du rôle de parent. Les pères, en ce sens là, se démarquent des mères du fait que la pression sur leur rôle apparaît moins forte que pour celles-ci. Est-ce le signe que le rôle de parent sous-entend de plus grandes responsabilités sur les épaules des mères? Cette responsabilisation, les mères interviewées l'invoquent en ces termes : « mère très protectrice », « maman dévouée », « c'est un rôle d'éducation surtout », « leur donner un encadrement «très encadrés, disciplinés, mère poule aussi », « faut en tout temps, chaque minute du jour et de la nuit que je sache où ce qu'elle est », « une responsabilisatrice », etc. Bien sûr, les pères peuvent aussi définir leur conception de rôle de parents en ces termes, mais il reste qu'en définitive ces aspects sont récurrents davantage dans la conception des mères. Elles assument les responsabilités, bien que les pères s'occupent de plus en plus de l'aspect ludique et éducatif.

Dans le même ordre d'idées, nous constatons, à la lumière des résultats de recherche, que l'implication auprès des enfants n'a pas la même signification pour les pères et les mères. Une fois de plus, cet élément d'observation repose sur le facteur ludique observé plus haut. Il se filtre à travers les réponses des participantes à l'étude, que malgré une implication plus manifeste du conjoint, ce sont elles qui conservent la responsabilité première de l'élevage et l'éducation des enfants. Celle-ci s'ajoute à d'autres responsabilités qu'elles ont dans leur vie de tous les jours, notamment celles liées au travail. Or, pour les mères, l'implication va de soi avec le rôle d'éducatrice qu'elles se donnent aussi auprès de leurs enfants. Tandis que pour les pères, l'implication converge avec celui d'être présent auprès des enfants et celui de jouer et faire diverses activités de loisirs avec eux, tel que nous l'avons vu plus haut. Ajoutons, que comparativement aux pères, l'implication des mères auprès de leurs enfants dans un cadre ludique ne ressort pas manifestement non pas du fait qu'elles mettent moins en relief les différentes activités de loisir qu'elles pratiquent avec eux, mais surtout parce qu'elles signalent que ces activités se font généralement dans un contexte de vie où elles sont très pressées. Nous observons très bien les caractéristiques du double rôle maternel, celui de femmes salariées et de mères. Les mères ont ainsi une conception d'où il



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

### des mesures à développer dans les milieux de travail

ressort qu'elles sont plus pressées dans le temps et qu'elles en manquent généralement. Contrairement aux pères, leur implication auprès des enfants ne se traduit pas par une meilleure qualité de vie. Il est clair en effet que pour les pères, jouer avec les enfants, faire des activités avec eux est synonyme d'une meilleure qualité de vie.

Cette meilleure qualité de vie est mise en relief en prenant en considération le modèle parental qu'ils ont eux-mêmes connus. Ceci est très important, car nous ne retrouvons pas de tels exemples du côté des mères. Les pères tendent en effet à définir davantage leur conception de parent par rapport au modèle de paternité qu'ils ont eux-mêmes connu au cours de leur vie. Dans cette perspective, la présence du père auprès des enfants est un élément de qualité de vie à leurs yeux, car eux-mêmes n'ont pas connu un tel rapprochement avec leur propre père. Alors, que chez les mères, ceci ne ressort pas, du simple fait que traditionnellement cette présence constitue une norme allant de soi dans leur conception du rôle de parent. On comprendra ainsi que pour les pères la présence est davantage associée à l'aspect ludique et n'a pas la même signification que pour les mères.

## **L'INFLUENCE DU MODÈLE PARTERNELE CHEZ LES PÈRES**

### **Des pères s'expriment :**

*« Je ne sais pas si c'est parce que mon père a jamais été présent parce que justement il était le typique pourvoyeur. Moi je suis très, très présent dans la vie de mon garçon ». « J'essaye de couvrir tous les côtés d'éducation qu'un enfant peut avoir et qui (...). De ne pas répéter les erreurs qu'il y avaient dans ma famille, parce qu'on était une grosse famille et je pense qu'il y avait des volets qui n'étaient pas couverts ».*

*« Je suis aussi très présent avec mon garçon. (...) je n'ai pas eu de père étant jeune. Il est mort quand j'avais dix ans, fait que, j'ai comme essayé de ne pas faire la même chose avec mon gars, pas parce que je suis obligé, mais par choix ».*

*« Je me considère comme un père pas seulement présent, mais aussi attentif. Parce que pour des raisons personnelles, mes parents se sont séparés et mon père a été passablement absent avant la séparation et complètement absent après ».*

*« Depuis l'âge de seize ans que je m'occupe de moi-même. Alors un père, j'ai pas vraiment connu ça et puis, je me suis toujours dit que si un jour j'avais des enfants que moi, je jouerais mon rôle de père ».*





## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

Nous observons cependant que certaines mères ont une conception révélant une emprise moins grande sur tous les aspects concernant les soins et l'éducation des enfants. En effet, du fait qu'elles sont dans l'impossibilité d'exercer leur rôle de façon traditionnelle, compte tenu qu'elles occupent un emploi dont l'horaire est très atypique, certaines mères sont amenées à modifier leur perception à l'égard de leur rôle. Donc, il ne s'agit pas non plus de dire que les mères continuent d'avoir une conception de leur rôle de parent uniquement calquée sur le modèle traditionnel de mère et que seule, la conception des pères se modifie. Toutefois, des affinités sont perceptibles dans leur conception avec des éléments plus traditionnels du rôle de mère. Les résultats d'enquête révèlent en effet que parallèlement à une perception plus nouvelle de leur rôle, elles continuent d'entretenir et de s'identifier à une vision plus traditionnelle de celui-ci. Le cas des mères chauffeuses d'autobus est exemplaire à ce sujet. Ayant un horaire de travail brisé, c'est-à-dire entrecoupé de périodes de repos et de travail, elles n'ont d'autres choix que de s'en remettre à leur conjoint pour une bonne partie de l'éducation des enfants. Leur conception à l'égard de leur rôle se modifie par le fait même : les expressions suivantes en témoignent : « suis une mère non traditionnelle », « suis une mère qui est pas présente, qui est pas disponible, mais qui est toujours à l'écoute au téléphone ».

### **TRAITS CARACTÉRISTIQUES DÉMONSTRANT DE QUELLE FAÇON LES MÈRES S'EN REMETTENT D'AVANTAGE AUX PÈRES POUR LES TÂCHES FAMILIALES ET DOMESTIQUES**

#### **Des mères s'expriment :**

*« Il s'occupe de tout. Y'est parti pour quatre jours ce matin. Y'a tout fait là. Il M'a écrit des petites notes pour que j'oublie pas de faire ci, faire ça ».*

*« je suis privilégiée, je n'ai jamais une chemise à repasser, mon ménage est fait, mon lavage est fait, mon lunch est fait, je suis privilégiée. Alors, je n'ai jamais de « worry », quand je m'en vas travailler ».*

*« Mon conjoint en fait autant que moi à la maison. (...) Dans la maison, il fait la popote, le ménage. Il s'occupe des enfants. Pour ça, il n'y a pas de problème ».*

*« C'est lui qui en fait plus que moi. Lui a un horaire de travail qui part à 6 et demi le matin et à 15 heures 45 au plus tard, il est à la maison. Fait que moi, à l'heure que j'arrive côté repas, côté épicerie, côté ce qu'il y a dans le frigidaire, c'est lui qui a le contrôle de tout ça. Je ne pourrais pas dire qu'est-ce qu'on va faire à soir pour souper. Je ne sais pas ce qu'il y a dans le congélateur ».*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

Nous retenons donc de l'ensemble des résultats de recherche que le rôle de parent n'a pas la même signification pour les pères et pour les mères. Pour les pères les changements dans leur conception par rapport à une conception plus traditionnelle ont comme finalité un plus grand épanouissement dans leur vie familiale, alors que pour les mères la différenciation à cet égard est davantage le fruit d'un ajustement eu égard à un horaire de travail atypique.

### *2.1.1 La répartition des tâches familiales et domestiques*

Tel que mentionné précédemment, pour les pères, le temps de présence auprès des enfants prend une très grande importance. On ne se surprendra guère alors d'observer des pères qui s'impliquent grandement dans les tâches domestiques et familiales. Le partage des tâches avec la conjointe s'avère donc répondre à leur besoin personnel de s'impliquer, et ce, peu importe les occupations de celle-ci. Cette attitude est en continuité avec leur besoin de qualité de vie dans leur rôle de paternité. Partager les tâches familiales et domestiques traduit en ce sens leur volonté d'être plus présent auprès de leurs enfants.

## **LES ASPECTS CARACTÉRISTIQUES DE LA PLUS GRANDE IMPLICATION DES PÈRES DANS LES TÂCHES FAMILIALES ET DOMESTIQUES**

### **Des pères s'expriment :**

*« Pour ce qui est de l'entretien domestique et des tâches reliées aux enfants qui peuvent être devoirs, qui peuvent être cours extérieurs, qui peuvent être visites chez le médecin, enfin tout ça, je dirais que c'est à peu près partagé 50-50 ».*

*« Je fais à manger. Je m'occupe des loisirs des enfants. Je fais le taxi pour les enfants (...). Ah oui! Les enfants à l'âge qu'ils ont, c'est (du taxi). Puis, je m'occupe réellement de l'entretien de la maison. Je passe la balayeuse. Je fais le même travail que mon épouse elle fait ».*

Cependant, une analyse globale des résultats d'enquête, et ce, en continuité avec ce que nous mentionnions précédemment, montre clairement que les femmes ont malgré tout la responsabilité principale des tâches familiales et domestiques. Les mères l'ont exprimé ainsi en entrevue en décrivant la nature de leur participation aux tâches familiales et domestiques, et les pères en ont fait de même en s'octroyant fréquemment le second rôle concernant leur implication dans les tâches familiales et domestiques par rapport à leur conjointe.

## **CAS DE FIGURE OÙ LE PARTAGE SE FAIT SELON LE MODE TRADITIONNEL**

### **Des mères s'expriment :**



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*« Je trouve que comme je les ai toute la semaine, c'est moi la discipline, le contremaître de la maison. »*

*« Pour le ménage pis tout ce qui concerne la maison, disons que c'est moi qui fait 70% . Y'en fait peut-être trente ».*

*« C'est sûr que quand il est là oui. Mais il arrive toujours après moi le soir, donc c'est moi qui fait les repas parce que si j'attendais après lui, on souperait à 20 heures. Fait que c'est moi qui se tape les souper. C'est sûr que quand il est là, il va participer. Mais si j'attends toujours qu'il soit là, on va se ramasser un samedi à faire juste du ménage parce que tout ce que je vais pas avoir fait de la semaine pour se garder ça pour le samedi. Finalement, c'est du temps avec les enfants qu'on aura pu. Fait que, c'est sûr que j'en fais sûrement plus, mais c'est pour qu'on ait plus de temps pour faire autre chose aussi ».*

*« Pour ma part, je fais tout, c'est-à-dire les responsabilités familiales. (...) lui fait le plus de sous dans la maison, donc d'un côté pour payer la maison, pour payer tout ce qui est, comme on dit matériel, c'est plus lui qui fait sa part là-dedans. Mais par contre les tâches domestiques, c'est moi qui fait à manger, c'est moi qui fait les courses. Ça c'est mes tâches à moi ».*

Le fait d'avoir la responsabilité principale pour les mères ne signifie pas que les pères ne s'impliquent aucunement. Cependant, nous observons très bien que leur implication découle des occupations de leur conjointe sur le plan professionnel. Si le partage est équitable, c'est qu'en règle générale, la conjointe travaille. Dans cette mesure les données recueillies restent très fidèles aux observations de nombre d'études sur cette thématique. Preuve en est, le partage des tâches familiales et domestiques avec la conjointe tient plus d'une relation d'aide qui s'établit avec elle et contrairement aux mères, les pères sont loin de s'attribuer la responsabilité principale en cette matière. On a toujours en filigrane, la mère à qui ces tâches incombent principalement et le père qui s'ajuste, qui aide, qui apprend ou qui a appris, celui à qui certaines tâches ont été dédiées.

## **LA RELATION D'AIDE AUX TÂCHES FAMILIALES ET DOMESTIQUES**

### **DES PÈRES S'EXPRIMENT :**

*« Moi aider mon épouse, dès que j'ai cinq minutes que je peux rentrer à la maison. Dès que je rentre dans la maison, je vas l'aider. Dans le sens de la cuisine, oui, je me considérerais comme une aide, mais dans d'autres choses de la maison, non. »*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*« Les repas, ah oui! J'aide beaucoup. J'aime bien cuisiner. J'aime beaucoup cuisiner. L'été, barbecue beaucoup, beaucoup. Y a rien que j'invente pas comme recette au barbecue là, j'adore ça faire du barbecue l'été. J'aide aux tâches ménagères beaucoup dans la maison ».*

Le partage des tâches familiales et domestiques s'effectue également selon les affinités personnelles pour faire telle ou telle tâche. Cette manière de faire procure certaines facilités dans le partage, mais n'atténue pas cependant la division traditionnelle des tâches entre hommes et femmes. Certains pères affirment avoir davantage d'affinités pour les tâches extérieures. Inversement, des mères disent en avoir davantage pour les travaux d'intérieur.



## **UN PARTAGE DES TÂCHES FAMILIALES ET DOMESTIQUES SELON LES AFFINITÉS PERSONNELLES**

### **Des pères s'expriment :**

*« On dirait qu'instinctivement quand cela se passe dans la cuisine ou avec les enfants pour surtout pour les rendez-vous chez les médecins, les dentistes et compagnie, compte tenu du fait qu'elle est quand même une professionnelle de la santé. Elle avait quand même plus d'affinités avec les gens du milieu médical, Donc quand c'est pour les enfants, elle va là ».*

*« J'adore faire la bouffe, alors c'est moi qui prend ça en charge. Puis, Sylvie arrive plus tard. (...) Le terrain, c'est plus moi parce que j'aime ça être dehors ».*

*« Le partage se fait, pis ça s'est dessiné comme pris naturellement. Les vêtements, c'est surtout elle qui les achète. Les activités sportives, c'est moi qui s'en occupe. Par contre le pédiatre, c'est elle. On a comme avec le temps développé des préférences, pis on se partage ça comme ça ».*

Nous sommes donc d'avis à la lumière de ces résultats de recherche que l'accomplissement des tâches domestiques et familiales relève de la responsabilité principale des mères. Mais cette responsabilité ne signifie pas qu'elles occupent la principale partie de leur temps à l'accomplissement de ces tâches. Elles endossent en fait une telle responsabilité et ont à trouver des formes d'ajustement requises pour parvenir à réaliser l'ensemble de leurs tâches. Les résultats d'enquête révèlent trois types d'ajustement possible, eux-mêmes fonction de leur situation actuelle. En premier lieu, les mères dont l'horaire de travail est atypique peuvent s'en remettre principalement à leur conjoint. Elles n'ont pas eu le choix, sans quoi elles n'auraient pu travailler.

### **CAS DE FIGURE OÙ LE PARTAGE DES TÂCHES FAMILIALES ET DOMESTIQUES REPOSE ENTIÈREMENT SUR LE CONJOINT**

#### **Des mères s'expriment :**

*« J'ai pris mon bébé naissant, pis je l'ai mis dans les bras du papa. Pis j'ai dit : « Tiens ton fils. Occupe-toi-en. Moi, je m'en vas travailler! » Lui, il travaillait quarante heures/semaine, de huit à quatre. Pis je dirais que les sept, huit premières années, c'est ça, lui il s'est occupé de tout dans la maison. (...) Il fait mieux à manger que moi maintenant. Il fait tout, tout, tout, autant le ménage que si il y a des affaires à réparer là. »*



**La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail**

---

*« Moi je dirais que le trois quarts, un quart, mais l'inverse, c'est lui qui en fait plus que moi. Lui a un horaire de travail qui part à 6 heures et demi le matin et à 15 heures 45 au plus tard, il est à la maison. Fait que moi à l'heure que j'arrive côté repas, côté épicerie, côté ce qu'il y a dans le frigidaire, c'est lui qui a le contrôle de tout ça. Je ne pourrais pas dire qu'est-ce qu'on va faire à soir pour souper. Je ne sais pas ce qu'il y a dans le congélateur en bas ».*

Les cas de figure ci-dessus ne témoignent pas d'une spontanéité du côté des conjoints. Des mères vont du reste avouer que ce partage tient lieu d'un apprentissage progressif avec le conjoint.

**CAS DE FIGURE OÙ L'APPRENTISSAGE DE TÂCHES FAMILIALES ET DOMESTIQUES PAR LE CONJOINT SE FAIT PROGRESSIVEMENT**

**Une mère s'exprime :**

*« Chez nous, à venir jusqu'à dernièrement, je faisais tout, à venir jusqu'à dernièrement je faisais tout dans la maison et je payais avec mon chum aussi financièrement. Donc, je contribuais financièrement. Lui en mettait une part, on fait ça plutôt proportionnelle au niveau des paiements de nos dépenses et je faisais pas mal toute dans la maison, le ménage, la bouffe, les courses et tout. Et y'est arrivé des événements qui a fait que mon conjoint est resté à la maison et puis y'a pris goût à faire certaines choses. Alors maintenant, on se partage ça ».*

En second lieu, nous observons dans d'autres situations, que le partage évolue en fonction de l'âge des enfants. Ceux-ci sont ainsi appelés à s'impliquer davantage dans les tâches familiales et domestiques.

**CAS DE FIGURE OÙ LE PARTAGE DES TÂCHES FAMILIALES ET DOMESTIQUES ÉVOLUE EN FONCTION DE L'ÂGE DES ENFANTS**

**Des mères s'expriment :**

*« Comme ma fille, c'est comme si on était deux roommates dans la maison. Tsé, pis elle fait son lavage. Pis je m'occupe des repas ben ben dans la semaine avec elle. Sauf quand je dis, là, là, on mange ensemble là.*

*Mais, c'est ça, les enfants eux depuis très jeunes, ils ont appris à faire à manger eux-mêmes. Ils ont appris à se débrouiller eux-mêmes ».*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*« C'est mes enfants aujourd'hui qui m'aident dans la maison. (...) Donc, ils ont leur chambre à faire, un l'aspirateur, pis l'autre, les poubelles, ainsi de suite. Pis ça va bien, Ils se sont habitués à ça. Je les ai habitués jeunes de toute façon, à dire, vous, vous levez, vous faites votre lit. Vous, vous habillez. Vous faites votre déjeuner, pis en m'aidant à faire la vaisselle ».*

Dans la famille, nous le savons, les situations sont en constante évolution. Les emplois salariés de l'un ou l'autre des conjoints peuvent changer, les horaires de travail également par conséquent. Les enfants grandissent; les soins à leur prodiguer changeront en conséquence au fil de leur croissance. Les situations sont donc loin d'être figées.

Enfin, en troisième lieu, sans parler d'un idéal en ce qui a trait au partage, nous pourrions peut-être parler davantage d'ajustement équitable. Équité entre les deux conjoints dans ce domaine.

## **CAS DE FIGURE DU MODÈLE-TYPE DE PARTAGE DES TÂCHES FAMILIALES ET DOMESTIQUES**

### **Une mère s'exprime :**

*« Moi compte tenu de l'horaire que nous avons tous les deux, mon conjoint quitte la maison, habituellement, à sept heures et quart. Il se lève à cinq heures et demi, prend sa douche, déjeune euh, il lève mon garçon parce qu'il veut se faire réveiller à six heures et demi. Moi à sept heures moins quart, je me lève. Je prends ma douche. Lui, il est prêt à partir, va réveiller les deux filles en bas. Puis, à partir de là, moi je fais les lunchs, pis je m'occupe de les mettre, à ce qu'ils partent pour l'école. Sauf qu'à trois heures, habituellement, il vient chez nous. À partir de ce moment-là, lui, il s'occupe des soupers. Soupers, on en a discuté. Ben c'est moi qui fait l'épicerie ou s'il a le goût de quelque chose, ben il arrête en passant. J'veux dire moi ce soir, je fais des hamburgers. J'achète ce que j'ai de besoin parce que je prévois l'épicerie habituellement pour deux, trois jours. Il s'occupe. Toute la semaine, il s'occupe des soupers. Après ça, on fait la vaisselle ensemble. Ça nous permet quinze, vingt minutes de discuter de ma journée, ta journée. Comment ça s'est passé ».*

Nos observations conduisent à affirmer que les mères continuent d'avoir la responsabilité principale concernant les tâches familiales et domestiques, et ce, même lorsqu'elles sont dans l'impossibilité de réaliser ces dernières, compte tenu de leur horaire de travail. Que font-elles? Elles délèguent le conjoint pour les remplacer. Là est toute la nuance. Le conjoint, à moins qu'une situation conjugale



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

ne l'y oblige, n'a pas la responsabilité principale de ces tâches, même si dans les faits il les réalise.

Ces résultats de recherche reflètent tout à fait le cadre social actuel ou la recomposition des rôles hommes/femmes commence à peine à se faire. Il n'y a pas si longtemps, ne l'oublions pas, les femmes enceintes devaient se retirer du marché du travail. Les femmes mariées n'avaient pas accès à l'emploi salarié... En outre, les rôles familiaux et les stéréotypes s'y rattachant sont bel et bien ancrés dans les imaginaires, et cela prendra de nombreuses autres révolutions dans les couples avant que nous puissions parler d'une véritable équité, d'une identification relativement similaire des deux sexes à leur rôle social, voire d'une certaine forme de nivellement des perceptions et des représentations sociales en ce qui a trait aux rôles hommes/femmes. Les résultats de la présente enquête, tels que nous venons de l'observer, sont très éloquentes à cet égard.

### *2.1.2 Les priorités : le travail, la famille ou les deux?*

Quelle est votre priorité : gagner le plus possible d'argent ou la qualité de vie en famille? Trouvez-vous que vous passez trop de temps au travail? Ces deux interrogations reconsidérées à la lumière des observations précédentes sont très liées entre elles. Par exemple, des parents (pères et mères) affirment d'emblée l'importance d'être auprès de leurs enfants et de passer du temps avec eux. Un terme revenant alors fréquemment dans leurs propos est celui de « présence ». Si celle-ci est importante auprès des enfants, indéniablement les priorités pour une meilleure qualité de vie en famille sont valorisées et priment sur le travail. Cela est vrai pour les pères tout comme pour les mères. Pour les pères, nous avons évoqué précédemment que certains d'entre eux associaient à une meilleure qualité de vie en famille le fait d'être davantage présent auprès de leurs enfants. Dans certains cas, ils réfèrent à un modèle de paternité dont ils souhaitent se démarquer. Or, ce temps auprès des enfants est aussi du temps familial; ainsi donc s'opère le choix vers la famille. De même, réduire le temps de travail vise surtout un mieux-être en famille.

Un portrait des résultats de recherche permet de circonscrire avec plus de justesse les priorités des parents salariés à l'égard du travail et de la famille. Ainsi, la moitié des pères dans l'établissement de transport en commun accorde une priorité à la famille, alors que l'autre moitié donne une plus grande importance à l'argent. Dans une autre organisation de transport (compagnie d'aviation), les pères accordent une plus grande importance à la famille comparativement à l'argent. Pour les mères, c'est aussi le cas. Bien qu'elles reconnaissent l'importance de l'argent pour une série d'obligations matérielles à rencontrer (par exemple le paiement d'une maison). Elles trouvent par ailleurs qu'elles passent trop de temps au travail. À l'instar des chauffeuses d'autobus, il faut dire que les mères et les pères occupant un poste d'agente ou d'agent de bord, ont un horaire de travail très atypique comparativement à la norme. Pour leur part, la majorité des pères et mères cols





Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

blancs accordent une priorité à la famille. Quant au temps de travail, les avis sont partagés; à la fois trop ou tout simplement suffisant.

Dans les organisations du secteur de l'éducation (universités et commission scolaire), les opinions sont très partagées, dans la mesure où la famille prend une très grande importance pour deux des trois établissements (universités), alors que l'argent importe davantage pour ceux du troisième établissement, notamment chez les pères.

## **PRIORITÉ À LA FAMILLE**

### **Un père dans une organisation de transport (transport en commun) s'exprime :**

*« Ma priorité, c'est d'être chez nous le plus possible. Parce que j'aime ce que je vis en ce moment avec un petit enfant de quinze mois, je trouve ça merveilleux ce que je vis ».*

### **Des mères dans une organisation de transport (compagnie d'aviation) s'expriment :**

*« Je dirais vraiment que c'est le temps avec la famille, parce que souvent je me mets sur appel parce que je le veux bien, parce que ça me permet de passer plus de temps avec les enfants ».*

*« Ma priorité, c'est d'être avec mes enfants parce que je les ai la semaine. C'est moi qui en ai la charge. Alors ça, j'ai pris la responsabilité, j'en assume, je fais moins de sous, mais j'ai de la qualité de vie avec mes enfants, alors c'est ça qui est ma priorité ».*

### **Une mère d'une organisation du secteur de l'éducation s'exprime :**

*« Oui, eh bien là c'est sûr que je suis la preuve vivante que c'est plus important la famille que l'argent parce que j'ai pris une journée à mes frais pour passer plus de temps avec mes enfants.*

Ces résultats attestent de l'importance de mesures de conciliation emploi-famille dans les organisations. Nous le voyons puisque les parents souhaitent réduire leur temps de travail, veulent aussi passer plus de temps en famille. Pour ce faire, les mesures de conciliation emploi-famille sont indispensables. Le rôle clé de ces mesures est indéniable, et ce, d'autant plus qu'une majorité de parents indique que la famille prime sur tout.

Bien sûr, il y a les situations où les priorités s'orientent inévitablement vers l'argent; des parents salariés le reconnaissent volontiers. Pour offrir un certain niveau de vie à la famille ou un certain luxe, l'argent leur est nécessaire. Fait



des mesures à développer dans les milieux de travail

intéressant à noter, les mères dans l'établissement de transport en commun accordent majoritairement leur priorité à l'argent. Il ne faut guère se surprendre de ces résultats de recherche. En effet, elles concèdent cela par la force des choses; non seulement leur métier est non traditionnel, mais il s'exerce aussi sur des heures brisées, ce qui sous-entend que l'horaire est très atypique comparativement à la norme ou le modèle standard servant de référent lorsqu'il est question de conciliation emploi-famille. Dès le départ, ces mères savent qu'elles ne pourront être aussi présentes qu'elles ne le souhaiteraient; l'argent devient ainsi un facteur important de motivation, puisque de toute façon, même, si elles le souhaitaient, il serait difficile d'être davantage présente auprès des leurs.

### **PRIORITÉ À L'ARGENT**

#### **Des pères dans une organisation de transport (transport en commun) s'expriment :**

*« Moi ce que je vais te dire, c'est qu'on est dans une société où ce que l'argent domine. Ce que tu veux, quoi que ce soit, l'argent va dominer. Pis pour moi, je veux, je veux toujours donner le meilleur possible à mes enfants ».*

*« Je peux concéder un peu sur l'argent en ce moment, pis ma conjointe travaille. Fait que en quelque part, c'est sûr qu'on en veut de l'argent. On en veut toujours plus, ça faut pas se le cacher. On en veut le plus possible. C'est pas beaucoup, qui fait beaucoup de bien. Pis tu vas te permettre encore plus de choses ... ».*

#### **Un père dans une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« Tsé, y'est, y'est super bien. Il a toujours été très bien mon garçon. Pis, tsé, j'ai payé pour ça là. Quand je me suis séparé, je me suis ramassé dans un 3 ½ là, un sous-sol pendant sept ans là. Pis moi, je travaille quand mon gars n'est pas là, je travaille. Oui, je ramasse de l'argent pour ses études. Il va aller à l'université. Je vais avoir un bon montant pour lui, pis euh ».*

#### **Une mère dans une organisation de transport (transport en commun) s'exprime :**

*« J'avais un salaire pareil avec trois enfants. J'arrivais même pas avec trois enfants. J'ai une maison. On a chacun un véhicule. Mon mari a une business. T'as des dépenses pour une business. On n'arrivait pas. Mes enfants demandent beaucoup.*

#### **Une mère dans une organisation de transport (compagnie d'aviation)**



Rapport de recherche

## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

---

### **s'exprime :**

*« Je suis devenue directrice de vol pour avoir un plus gros salaire, pour pouvoir compenser la perte de salaire que mon conjoint a vécu et c'était pas assez. Alors, j'ai dû prendre un autre emploi à temps plein. Alors, je travaillais sept jours/semaine pendant onze mois. J'ai sacrifié ma vie malheureusement. J'ai pas vu mes enfants. Sauf que bon, j'avais pas le choix. C'était ça ou on vendait la maison, pis on avait pas grands choses sur la table à manger ».*

Par ailleurs, le choix d'aller vers un métier non traditionnel est souvent motivé par le fait que ce type de travail est souvent mieux rémunéré que les emplois typiquement féminins, comme l'exprime une mère.

### **Une mère d'une organisation de transport (transport en commun) s'exprime :**

*« Moi aussi, je suis vraiment ambivalente. Y'a quand même, je suis venue à la STCUM parce que y'avait un bon salaire, pis de bons avantages et puis que je ferais partie de ces femmes là qui gagnent un peu plus que la moyenne, qui se démarquent de la pauvreté évidente d'un paquet de femmes ici au Québec ».*

D'autres résultats concernant la réduction du temps de travail sont très éclairants pour observer les priorités entre le travail et la famille. Dans quelques cas les parents salariés étaient ambivalents. Ils reconnaissaient aimer leur travail et s'épanouir dans celui-ci. Ils n'étaient pas nécessairement favorables à l'idée de diminuer leur temps de travail, et ce, tout en admettant l'importance de la qualité de présence en famille. Ainsi, les mères dans un établissement d'éducation (commission scolaire) attachent une très grande importance, non pas à la famille, ni davantage à l'argent, mais à leur épanouissement personnel propre. Il s'agit d'une situation très révélatrice démontrant l'importance de mesures de conciliation emploi-famille et « vie personnelle » des individus en règle générale.<sup>33</sup> En ce qui concerne le temps de travail, une majorité de parents trouvent qu'ils passent trop de temps au travail et le réduiraient volontiers, si ce n'était de la réduction de salaire à subir.

## **PRIORITÉS AMBIVALENTES**

### **Un père d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« Selon moi, je préférerais être plus présent à la maison, sauf que si je veux subvenir à ses besoins pis jusqu'à ce qu'on puisse bien*

---

<sup>33</sup> Voir les travaux de Maurice Thévenet qui apportent une réflexion intéressante à ce sujet.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*vivre, ben je dois travailler trente-cinq heures comme monsieur. Mais par contre, mon choix premier serait de passer plus de temps à la maison. Mais il y a un lien direct entre les deux. Si je veux mieux vivre à la maison, je dois travailler. Donc, les revenus sont indispensables ».*

**Un père d'une organisation du secteur des communications (entreprise télévisuelle) s'exprime :**

*« Mais d'une façon indirecte souvent, on va avoir plus d'argent, mais c'est en quelque part, c'est pas aussi dans le but unique de faire juste plus d'argent, c'est qu'il aime son emploi. Puis y'est revalorisé comme parent là-dedans. C'est dans ce sens là aussi. C'est qu'un parent qui est ben heureux dans son travail va se répercuter aussi sur ses enfants, parce que y va avoir une attitude différente aussi face à ses enfants parce que y'est bien dans son travail ».*

**Une mère d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Je vais peut-être paraître dénaturée, mais moi je suis égoïste et matérialiste. Je le fais d'abord et avant tout pour moi, parce que j'ai beau avoir un conjoint. J'ai beau avoir une fille. À 65 ans, j'aimerais ça avoir autre chose qu'un pain western pis une canne de « beans ». (...) Alors c'est d'abord et avant tout pour m'assurer moi, un avenir correct, pis un présent aussi matérialiste dans ce sens d'avoir mon salaire, d'avoir ma job, d'avoir mon réseau professionnel d'amis, de connaissances, de travail, pour moi c'est indispensable à ma survie mentale ».*

**Une mère d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*«Moi je dirais plutôt, avoir plus de temps... j'adore mon travail. Je veux dire trente-cinq heures pour moi, ce n'est pas trop. C'est correct. Je suis capable d'en faire plus aussi, sauf que euh, moi ça serait du temps pour moi, plus que pour ma famille c'est fait ».*

**DU TEMPS POUR SOI**

**Un père d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Avec trois enfants, je veux dire que et, on gère très, très bien notre temps. Mais on n'en a pas pour nous autres. Et ça,*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*J'apprécieraï avoir une journée de plus pour moi ou pour ma conjointe. J'apprécieraï beaucoup. Mais, ce n'est pas possible ».*

Les données recueillies ont donc permis de découvrir que le désir d'être présent auprès des enfants n'est pas nécessairement le facteur de motivation en ce qui a trait à la réduction du temps de travail. En effet, il ressort que l'épanouissement personnel des parents salariés constitue aussi une raison invoquée pour diminuer le temps de travail. Il n'est pas question de conciliation emploi-famille, mais des besoins personnels propres des parents salariés qui considèrent manquer de temps pour eux-mêmes, pour réaliser différentes activités autour d'eux.

Dans les autres organisations enquêtées, les opinions sont aussi partagées entre la volonté de réduire ou maintenir le statu quo en termes d'heures travaillées hebdomadairement, compte tenu de certaines obligations financières à assumer, de certains biens de consommation convoités et des besoins d'argent qui en découlent inévitablement.

## **TROP DE TEMPS AU TRAVAIL**

### **Des pères s'expriment :**

(transport en commun)

*« Si je pense que je passe trop de temps au travail, je pense que oui, dû à cause que j'ai pas d'ancienneté, j'ai pas le choix ».*

*« On passe toujours trop de temps là, ça c'est sûr. Si on pourrait travailler trois jours, pis les cinq jours, je l'accepteraï tout de suite ».*

*« Ben, c'est sûr que si j'aurais le choix de réduire, c'est comme tout le monde, mais je veux dire, pour l'instant c'est ça. C'est ma priorité, c'est d'être le moins possible au travail, de le faire d'un coup. Comme ça là., je peux passer plus de temps avec ma famille ».*

(Cols blancs)

*« Je passe trop de temps au travail. (...) Trop de temps parce qu'il m'en manque pour ma vie privée, ce que j'appelle ma vie familiale ».*

(Université)

*« Ah oui, beaucoup trop de temps, d'abord cinq jours dans une semaine de sept, c'est beaucoup trop. À mon avis, ça devrait être*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*divisé en deux. Qu'on ait autant de temps pour s'occuper de notre famille et soi-même que le travail nous en demande. Ça moi, je couperais ça en deux facilement. Ah, oui, je passe trop de temps au travail ».*

(Commission scolaire)

*« Avoir le choix, avoir le choix, moi je prendrais un poste à temps partiel à vingt-cinq heures ou vingt heures /semaine, pis ça serait merveilleux. Sauf que on est dans une situation (...), on veut passer plus de temps avec notre famille sauf que l'argent est là et on a besoin d'argent ».*



### Des mères s'expriment

#### (Compagnie d'aviation)

*« Je trouve que je passe trop de temps au travail. Je pars en « perring », pis y'a des fois que je me mets à pleurer dans ma chambre parce que je me dis : « Qu'est-ce que je fais ici, ma famille est à la maison? »,*

#### (Université)

*« J'aime mon travail, j'aime les gens avec qui je travaille. J'aime le contexte dans lequel je suis, mais si je pouvais être à temps partiel, je serais une des femmes les plus heureuses. Il me semble que j'ai donné. J'ai donné là tout ce que j'avais à donner. Pour l'instant, il me semble que je prendrais un peu de recul là, pis voir mes enfants grandir (...) ».*

#### (Commission scolaire)

*« On vit au travail. On passe beaucoup de temps, quand tu regardes ça dans ta journée là, t'es combien de temps à la maison? Donc, on passe beaucoup plus de temps au travail qu'à la maison ».*

*« Je trouve que oui. (...) Ça me fait des journées très longues, pis la fin de semaine, je dois m'organiser ... ».*

Si nous examinons ces résultats d'enquête à la lumière des observations précédentes sur la conception du rôle de parent, nous retenons que le besoin de présence auprès des enfants et de qualité de vie familiale font en sorte que la famille prend une très grande importance aux yeux de la majorité des parents interviewés. D'autres résultats renforcent aussi ce point de vue. Des parents s'accordent sur la durée trop longue du travail. D'autres mentionnèrent aussi que la durée du temps consacré au transport, soit pour se rendre au travail ou encore pour rentrer à la maison après le quart de travail, empiétait sur leur temps familiaux. À cela s'ajoutent certaines difficultés pour tout concilier, à savoir vie familiale et vie professionnelle. Bref, au bout du compte, le temps disponible est insuffisant pour profiter de la vie familiale et plus largement, tel que nous venons tout juste de le signaler, le temps pour soi, pour s'épanouir fait aussi défaut. Il s'agit là du temps de vie personnelle qui vient s'ajouter au temps concernant plus spécifiquement la famille requis pour réaliser des activités individuelles de loisir ou encore pour se ressourcer. On peut présumer que nous serons appelés, au cours des années à



Rapport de recherche

## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

venir, à parler de plus en plus de « conciliation emploi-famille et vie personnelle ». <sup>34</sup>

### 2. 2 Les mesures accessibles aux parents salariés

#### 2.2.1 Les mesures directes

Les mesures directes de conciliation sont les plus accessibles, compte tenu de la nature des situations concernées qui n'offrent pas d'alternative aux employeurs. Ces situations, nous le devinons, renvoient à la maternité, la paternité ou encore à l'adoption. Aux dires des représentants syndicaux et des responsables patronaux, dans ces situations les employés sont bien couverts dans le cadre des différentes dispositions existantes. Certaines mesures d'appoint peuvent être utilisées par la suite pour prolonger le congé.

#### **Une responsable patronale dans une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« ...Vous savez que les congés de maternité sont payés à temps complet là pour les employés réguliers. Pis y 'a des congés sans solde à temps complet et à temps partiel qui peuvent être pris après. Les conjoints peuvent s'en prévaloir pour la portion qu'y ont pas eu. Pis y'a des dispositions aussi pour le congé d'adoption. (...) ...Mais y'a aussi des employés qui bénéficient quand le deux ans est écoulé, de congés à temps partiel qu'on peut donner. Mais (...) il faut qu'il y ait une entente entre l'employée et son supérieur, c'est l'article 4101 qui permet ce type de congé-là ».*

Des dispositions peuvent aussi être assorties de modalités spécifiques.

#### **Une responsable patronale dans une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« Puis, y a certaines conventions dans les 4 qu'on a fusionnés où l'employeur verse jusqu'à la concurrence de 90% du salaire. La différence entre le chômage et le salaire ».*

#### **Une responsable patronale dans une organisation du secteur de transport (compagnie d'aviation) s'exprime :**

*« Il existe un retrait préventif (...). Ils ont mis en place un régime dans lequel participe une participation du côté du syndicat au niveau du financement-là du congé, parce que l'agent de bord peut*

<sup>34</sup> Voir : Tremblay, Diane-Gabrielle (2003). « Vieillesse et temps : Manquons-nous de temps? Ou avons-nous besoin de la semaine de quatre jours? Présentation au colloque sur le vieillissement organisé par la CSN. Montréal, le 20 février 2003.





Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

*s'absenter dans les vingt premières semaines, à compter de la douzième semaine jusqu'à la vingtième semaine. Va être en retrait préventif (...). Ce qui explique cette période-là, c'est la période, tout ce qui est critique au niveau de la grossesse, et par la suite, peut revenir reprendre son travail la vingtième semaine et généralement ça dépasse pas la trente-sixième.*

Les services d'information et de références et autres, qui se retrouvent dans la majorité des organisations enquêtées, constituent aussi d'autres mesures courantes dans les conventions collectives. Ces dispositions incluent les programmes d'aide aux employés (PAE). Cependant, la nature de ces services varie d'une organisation à l'autre. Toutes les organisations ne mettent pas l'accent sur des aspects touchant la famille :

**Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« Oui, y'a un programme d'aide aux employés. (...) Oui. Problèmes familiaux, conjugaux, juridiques ou financiers. Après ça, maladie, accident de travail, deuils, réorientation de carrière, difficulté de communication, insatisfaction à l'endroit du personnel professionnel, préparation à la retraite et tout autre problème affectant votre bien-être ».*

**Une responsable patronale d'une organisation de transport (compagnie d'aviation) témoigne :**

*« Oui, il existe un programme d'aide aux employés. L'aspect familial, difficultés familiales, c'est pas un fort pourcentage ».*

**Un responsable patronal d'une organisation de la fonction municipale témoigne**

*« Je pense que le syndicat se spécialise beaucoup dans les problèmes au niveau de la toxicomanie, de l'alcool, alors que nous, l'entreprise offre un éventail plus grand ».*

### 2.2.2 Les mesures indirectes

Les mesures indirectes ne visent pas à répondre dans un premier temps à des besoins familiaux proprement dits, mais certains employeurs permettent parfois de les convertir et d'en faire usage à l'égard des besoins en ce sens. Les congés pour raisons personnelles en constituent un bon exemple. Des employeurs autorisent ainsi que les congés de force majeure, ainsi que les congés de maladie soient utilisés pour répondre à des besoins de nature familiale.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

**Une responsable patronale dans une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« C'est des congés qu'on appelle des congés de force majeure, qu'on a « extensionné ». On a, dans le fond, fait une application beaucoup plus large des congés de force majeure qu'on retrouve dans la convention collective nationale. Alors là-dedans, on retrouve toutes sortes de congés pour accompagner l'enfant à l'hôpital, l'enfant à la clinique. Les parents, y'a toutes sortes de congés qui existent pour la famille ».*

**Une représentante syndicale dans une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Nous, on a dix journées de congé de maladie par année et on peut utiliser six de ces journées-là pour la maladie d'un enfant. Autrement dit, mon enfant est malade. Il va pas à l'école, je reste à la maison. Je peux utiliser ma banque de journées de congés de maladie ».*

Ces mesures indirectes ont par ailleurs leurs effets « pervers » dans la mesure où les parents salariés peuvent être grandement démunis, si par la suite, ils ont eux-mêmes besoin de recourir à ces dispositions pour un problème de santé.

**Une représentante syndicale dans une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« ...Si t'as deux enfants, t'es obligé de compter des menteries parce que souvent tu vas prendre plus de cinq jours pour t'occuper des enfants. Pis des fois, tu vas venir travailler malade pour t'assurer d'avoir des congés. Parce que toi, tu peux pas venir malade, mais à l'école y acceptent pas tes enfants quand ils sont malades. (...) Combien de fois j'ai dû empiéter sur mes semaines de vacances parce que ma fille était hospitalisée et qu'il me restait plus de journées de maladie? »*

Les congés pour raisons personnelles peuvent parfois être beaucoup plus spécifiques concernant les dispositions relatives aux enfants. Dans ce cas, certains biais font que les parents salariés peuvent être lésés par rapport à d'autres groupes d'employés.

**Une représentante syndicale dans une organisation du secteur de la fonction municipale s'exprime :**

*« Les enfants malades, c'est les congés de l'aide à la maison qu'on appelle là. C'est des permissions de s'absenter ça. Les dix jours,*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

*c'est l'équivalent de dix jours de crédit d'heures de maladie. C'est soixante-dix heures. Oui, on peut facilement dire que les jeunes parents les utilisent beaucoup. Quand t'es plus vieux, t'as une réduction d'utilisation des crédits d'heures de maladie parce que c'est remboursable, c'est payable, transférable en vacances. Mais généralement, ce qu'on observe, c'est que les plus vieux l'encaissent et les plus jeunes la dépensent. Parce qu'ils ont moins de vacances aussi ».*

Dans un établissement du secteur de transport (compagnie d'aviation), les agents et agentes de bord peuvent se prévaloir d'une mesure spécifique « la journée d'urgence personnelle » lorsqu'un problème majeur se présente. Toutefois, l'utilisation de cette mesure requiert une preuve, telle un billet du médecin démontrant l'incapacité de l'employé de se rendre au travail.

### *2.2.3 Les mesures exigeant une entente avec le supérieur immédiat*

Les mesures exigeant une entente avec le supérieur immédiat ne sont pas nécessairement distinctes des dispositions contenues dans les conventions collectives. L'entente avec le supérieur immédiat signifie que le gestionnaire conserve le dernier mot quant à la possibilité et aux modalités d'usage liées à l'utilisation de certaines dispositions. Les résultats d'enquête permettent de dégager deux dispositions faisant l'objet d'une entente avec le supérieur immédiat, dont l'une est partie intégrante du contrat collectif et l'autre pas : il s'agit de l'horaire flexible et du télétravail (ou travail à domicile).

#### **Une représentante syndicale dans une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

Concernant l'horaire flexible:

*« ...Actuellement, un professionnel par exemple, qui voudrait se prévaloir de cette flexibilité là, parce que ça reste que ça se vit pas également d'un service à l'autre. Ça dépend beaucoup du gestionnaire qui voudrait se prévaloir de cette flexibilité-là, à qui on offrirait pas autant d'ouverture pourrait se prévaloir de la convention collective pour l'exercer. C'est dans ce sens –là que je dis que c'est dans la convention collective. Et c'est quelque chose qui est acquis au professionnel. C'est sûr que dans l'application de l'horaire flexible, faut qu'y ait entente avec le gestionnaire »...*

Des arrangements très particuliers peuvent également faire l'objet d'une entente avec le supérieur immédiat.

#### **Une représentante syndicale dans une organisation du secteur de**



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

**l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« Des arrangements particuliers oui. On sait par exemple que les gens, dans certains cas, pas dans toutes les unités là, peuvent dire : « Bon bien, écoute, demain j'ai telle chose, est-ce que demain j'ai telle chose, est-ce que demain, je peux rentrer un peu plus tard? Je resterai plus tard ou je remettrai mon temps un peu plus tard. Sans que ça devienne quelque chose de formel pis que ça devienne une habitude parce que là, on interviendrait ».*

**Une représentante syndicale dans une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

Concernant le télétravail:

*« Ça se fait, c'est pas conventionné. Les professionnels sur une base, je dirais pas aléatoire parce que c'est pas tout à fait ça, mais avec entente , mais avec entente, mais c'est informel là ».*

**Une représentante patronale d'une organisation de transport (compagnie d'aviation) s'exprime :**

Concernant le télétravail

*« C'est pas une pratique, c'est pas une politique non plus connue ou publiée. Mais on sait tous que y'a des aménagements qui se font. Y'a certaines personnes, par exemple, on travaille sur un projet d'implantation d'une application SAP, y'a eu des aménagements pour que les gens puissent travailler de chez eux... ».*

L'horaire sur mesure ou personnalisé est une autre disposition nécessitant une entente avec le supérieur immédiat. D'une certaine façon cet horaire sur mesure ou personnalisé prend la forme d'un horaire flexible :

**Une représentante d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Oui, c'est ça, y'a des gens qui font, qui s'entendent avec leur supérieur, qui font des horaires de huit et demi, quatre et demi ou de huit à quatre, parce que ça leur adonne mieux là. Ça on voit ça régulièrement...C'est pas conventionné, c'est vraiment des ententes particulières internes ».*

**Une représentante patronale d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

*« Moi, je vous dirais que y'a aussi une possibilité là dans la convention qu'on appelle les horaires particuliers. (...) Alors tout ce qui n'est pas 9 à 5, on appelle ça nous un horaire particulier. Et normalement, (...) ça devrait être demandé quand, en rapport avec les besoins du service. Mais j(...) y'a un bon nombre d'horaires particuliers qui existent, qui sans être complètement déconnecté des besoins du service, sont là pour répondre aux besoins des personnes ».*

**Un responsable patronal d'une organisation de la fonction municipale s'exprime :**

*« La personne doit faire 70 heures par deux semaines de travail. Bon il peut aménager ça en quatre jours/semaine ou neuf jours sur dix. C'est vraiment des plages fixes. Tu établis ton horaire qui peut correspondre à tes besoins. Je suis pas certain qu'y a un lien nécessairement avec la famille, le fait de travailler une journée de moins par semaine, c'est toujours assez agréable... ».*

Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales prend souvent la forme d'un cheminement de carrière adapté aux besoins de la personne. Il peut s'agir aussi de besoins touchant le secteur de travail proprement dit.

**Une responsable patronale d'une organisation du secteur de l'éducation s'exprime :**

*« On a quand même une disposition qui permet aux gens de s'absenter pendant leur travail pour aller suivre la formation. (...) Les employés peuvent suivre des cours de perfectionnement et peuvent avoir accès à des libérations. C'est sûr que c'est pas une mesure de conciliation travail-famille en partant, mais ça l'a un effet sur la conciliation emploi-famille. Parce que sinon, peut-être ces personnes-là le prendraient pas, s'il y avait pas la libération qui leur permet dans le fond d'aller suivre leur cours ou de faire du travail une demi-journée par semaine chez eux via leur formation ».*

**Un représentant patronal d'une organisation de la fonction municipale s'exprime :**

*« Ça existe ça, mais c'est pas des circonstances familiales, je pense, qui amène ça. Ça existe dans des projets spéciaux où la ville a des difficultés de combler des postes. On appelle ça des plans de relais. La ville longtemps, elle s'est refusée à faire de l'embauche à l'externe parce que y'a trop de personnes. Donc, il devenait difficile de renouveler la main-d'œuvre. Fallait le faire à*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

*l'interne. Donc, on en est venu à développer des programmes de relève, c'est-à-dire des gens qui n'ont pas tout à fait les qualifications pour remplir un poste sur une promotion. Pis là, ça demande deux volets : 1) les mettre en fonction pour qu'ils apprennent le travail; 2) de leur donner accès à des cours particuliers ».*

**Un représentant patronal d'une organisation de transport en commun s'exprime :**

*« La façon que ça fonctionne (...), si je veux monter, je veux avoir un cheminement de carrière, pis je veux m'en aller, nous ce qu'on a, c'est des postes cadres. Exemple, au niveau des chefs d'opération, ben à partir du moment où (l'entreprise) fait paraître un affichage, ben les gens appliquent sur les postes. À partir de là, ils passent un paquet de tests, et à partir de là, ils décident si ils le prennent ou si ils le prennent pas ».*

Dans ce dernier cas, comme dans bien d'autres, il ne semble pas y avoir de cheminement de carrière tenant compte des obligations familiales.

*2.2.4 Les mesures concernant des catégories socioprofessionnelles spécifiques*

Les mesures concernant des catégories socioprofessionnelles spécifiques sont intégrées dans les conventions collectives, mais elles ne concernent pas toutes les catégories de salariés couverts par celles-ci. Cela peut s'appliquer à l'horaire flexible, lequel peut ne concerner qu'un groupe professionnel particulier.

**Une représentante syndicale dans une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Au centre sportif oui. Y'a des professionnels qui ont organisé leur horaire. Mais c'est un petit peu différent, dans le sens où ils font leur horaire de dix jours en neuf jours. Et une fois par deux semaines, ils ont une journée gratis là. Et une fois par deux semaines, ils ont une journée gratis là, de congé. C'est quand même comprimé, mais c'est deux semaines comprimées en neuf jours ».*

**Une responsable patronale d'une organisation du secteur de transport (compagnie d'aviation) s'exprime :**

*« Y'a eu des aménagements de certains horaires pour les employés de bureau où on peut garantir une certaine plage de couverture. Par contre, y'a des aménagements qui sont faits pour débiter un peu plus tôt le matin pour terminer en fin de journée un*



### 2.2.5 Les mesures singulières

Les mesures singulières le sont parce qu'elles sont très spécifiques et fonction d'une demande particulière de la part des parents salariés. Ces mesures ne se retrouvent pas nécessairement dans toutes les organisations enquêtées. Diverses mesures d'aménagement du temps de travail sont en quelque sorte des mesures singulières, telles que par exemple, la réduction volontaire du temps de travail et la semaine de travail comprimée. La réduction volontaire du temps de travail n'est pas à l'origine liée à des causes d'ordre familial, mais peut néanmoins s'avérer fort utile pour faciliter la conciliation emploi-famille. Dans l'une des organisations du secteur de l'éducation (université), la récupération de certains montants d'argent (salaires) justifia la mise sur pied d'une mesure de réduction du temps de travail. Il est bien entendu que cette mesure singulière profita indirectement aux parents salariés, bien qu'ils aient perdu du salaire. L'horaire d'été est une autre mesure intéressante pour la conciliation emploi-famille. Dans deux organisations du secteur de l'éducation (universités), l'horaire d'été (juillet-août) passe de 35 à 32 heures, et ce, pendant dix semaines. Les salariés ont ainsi la possibilité de travailler les 32 heures en quatre jours/semaine ou encore en quatre jours et demi, au lieu de cinq. Cette disposition peut donc s'avérer fort intéressante pour vaquer aux occupations familiales lors de la journée de congé. Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales se présente aussi comme une mesure singulière de conciliation emploi-famille.

#### **Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« C'est vraiment, oui, c'est ça. Ça c'est vraiment des mesures, ce qu'on appelait des mesures volontaires, ça s'est fait surtout dans une période où y'avait des économies financières à faire pour soulever des postes. Et ça, c'est conventionné dans une lettre d'entente, mais en même temps, ça devrait prendre fin avec la signature d'une nouvelle entente ».*

#### **Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*Le principe (...), c'est si ça génère des dépenses supplémentaires qui sont inacceptables, qui sont pas absorbables par le budget de l'unité administrative, ben là, on contrevient pas. L'employeur doit accepter le congé sans solde. Mais régulièrement, y'a des gens qui travaillent à quatre jours qui vont prendre des semaines de congé parce qu'elles en ont besoin ».*

Les mesures singulières englobent aussi celles s'appliquent à des groupes



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

socioprofessionnels spécifiques et à des organisations données. Il s'agit notamment des emplois d'agents et agentes de bord qui peuvent bénéficier de ce qu'il est convenu d'appeler dans le jargon de l'entreprise du « bloc partagé ». Celui-ci offre la possibilité à deux parents de faire front commun et de partager un horaire de travail. Cet horaire pourra s'étaler sur 75 heures et être partagé également entre ces deux personnes. Ainsi, au lieu d'avoir individuellement huit vols, ils en auront quatre chacun.

**Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de transport (compagnie d'aviation) s'exprime :**

*« On partage un bloc, un horaire, alors ça aussi un coup qu'on reçoit notre horaire, je m'arrange avec ma partenaire et je lui dis que je vais prendre du 1er au 15 du mois. Je vais faire les vols, toi prends du 16 au 30, elle va faire ces vols-là, alors ça nous donne la moitié du mois ou un vol par semaine au lieu de deux ».*





### *2.2.6 Les autres mesures possibles*

Parmi les autres mesures possibles, les résultats d'enquête permettent de dégager le congé à traitement différé, le congé sans solde, puis les services de garde à l'enfance. Le congé sans solde est plus facilement accordé dans les périodes de ralentissement de l'organisation (compagnie d'aviation). Les services de garde peuvent se trouver sur les lieux du travail même (universités) ou encore à proximité de ceux-ci. Mais dans ce dernier cas, ils ne sont pas nécessairement plus facilement accessibles aux parents salariés. En effet, fréquemment le nombre de places disponibles dans ceux-ci est grandement limité et ce encore davantage du fait qu'ils sont accessibles d'abord à l'ensemble des parents du quartier environnant.

En définitive donc, si on compare les résultats qualitatifs au contenu des diverses conventions collectives des organisations enquêtées, nous constatons à l'instar de d'autres études, que les mesures de CEF ne sont pas très nombreuses. Pour certains parents salariés, cette situation peut être rendue encore plus difficile, s'ils ont peu d'ancienneté de travail. Cela se remarque particulièrement dans les organisations du secteur de transport (transport en commun et aviation) où les employés ayant le moins d'ancienneté de travail ne pourront pas aménager leur horaire de travail différemment pour répondre à des exigences familiales, et ce, même s'ils en ont un très grand besoin.

## *2.3 Les origines des mesures et leurs mécanismes d'implantation*

### *2.3.1 Les origines*

Les résultats d'enquête sont fidèles à ce que nous évoquions antérieurement en ce qui a trait aux origines de certaines mesures de conciliation emploi-famille. En effet, l'analyse des données recueillies nous a permis de cerner quatre facteurs explicatifs retraçant les origines de leur mise en œuvre. Le premier facteur renvoie à la conscientisation des gouvernements et aux négociations qui s'ensuivent donnant lieu ainsi à la mise en place de mesures aidantes pour les parents salariés. Le deuxième facteur concerne les demandes syndicales. Quant au troisième facteur, il renvoie à l'évolution sociale au sens large qui généra de nouveaux besoins et par conséquent des mesures spécifiques pour aider les parents. Finalement, le quatrième facteur consiste en la mise sur pied, dans les organisations, d'expériences pilotes de CEF avant l'adoption de mesures plus encadrées à cet égard.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Il s'agit bien ici de mesures plus encadrées et non de programmes d'équilibre emploi-famille comme tel. Ces mesures reflètent aussi des demandes syndicales, et ce, que ce soit à l'échelle nationale ou encore dans un cadre plus local.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

## **PREMIER FACTEUR : LA CONSCIENTISATION DES GOUVERNEMENTS, LES NÉGOCIATIONS DANS LE SECTEUR PUBLIC**

### **Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« À ma connaissance, c'est un effet de négociation nationale. Parce que je vais vous donner juste l'exemple quand moi j'ai eu ma fille, mon conjoint travaille ici aussi. Donc on a partagé tous les congés. C'est un congé d'adoption là. On arrivait comme vraiment deux phénomènes dans la place avec ça parce que c'était vraiment pas dans la pratique. (...) Il a fallu qu'ils étudient ça ».*

### **Une responsable patronale dans une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Dans le cas des droits parentaux, je vous dirais oui, c'est des héritages des secteurs publics ».*

### **Une responsable patronale d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Négociation, y'a d'abord des négociations qui ont été, y'a la négociation du secteur public. J'ai à vous dire qu'y a une influence là, c'est clair, sur nous autres pour certaines choses ».*

## **DEUXIÈME FACTEUR : LES DEMANDES SYNDICALES**

### **Un responsable patronal dans une organisation de la fonction municipale s'exprime :**

*« (...) Souvent c'est demandes syndicales qui amènent des modifications dans l'assouplissement des horaires de travail, des choses comme ça. (...) Pour tous les congés parentaux, y'a eu une demande syndicale des professionnels, surtout pour un programme supplémentaire de chômage. Donc, on paie 90% du salaire des gens qui sont en congé de maternité. On l'a donné après tout le monde. Une fois qu'on l'a établi chez les professionnels, on l'a comme, tsé on n'a pas négocié ça, on l'a offert en période de négos mais on a mis ça sur la table d'emblée ».*

### **Une représentante syndicale 0dans une organisation du secteur de transport (compagnie d'aviation) s'exprime :**



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*« Journée d'urgence personnelle, elle a été implantée à cause des familles, à cause des mamans, pis des papas. C'était une grosse demande ça. Bien le bloc partagé aussi qui avait été une des raisons fondamentales, c'était ça. Les mamans qui étaient fatiguées, pis qui en avaient, tsé, qui étaient tannées de faire des 85 heures, pis qui aimeraient ça partager un horaire justement pour avoir plus de temps encore avec les enfants, des gens qui avaient beaucoup de temps, mais qui en voulaient plus aussi pour les juniors qui se ramassent avec des horaires de réserve peuvent faire un bloc partagé, une réserve; ce qui est quand même mieux que , alors ça c'était, ça aussi derrière tout ça, pis après ça on s'est dit ben, c'est pas juste bon pour les mamans, c'est bon pour les papas, pis c'est bon pour les gens qui, n'importe qui, c'est par ancienneté ça aussi ».*

**Une représentante d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« On a eu des exécutifs qui étaient aussi beaucoup de représentation féminine. Donc, non y'a eu aussi de la part du syndicat une préoccupation ».*

**TROISIÈME FACTEUR L'ÉVOLUTION SOCIALE**

**Une responsable d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Ben je pense que c'est toute l'évolution de notre société. Et l'ouverture par rapport à la conciliation travail-famille on en parlait. C'est sûr que si tu veux que les employés aillent chercher des scolarités additionnelles, faut que tu leur donnes des possibilités aussi qui permettent de faciliter ».*

*Une responsable patronale dans une organisation de transport en commun s'exprime :*

*« Je pense que le congé à la maternité pis tout ça là, voyez-vous ça date de 1992, mais c'était venu en remplacer un autre qui datait d'une plus ancienne. Je pense qu'avec l'arrivée des femmes dans le milieu du travail, on pouvait pas, les entreprises pouvaient pas se soustraire à ça et c'est bien normal. (...) Moi je dirais que oui, c'est ça qui a favorisé des mesures comme celles-là et l'évolution de la société. (...) Parce que je trouve que les jeunes, quand on écoute les jeunes au début de la trentaine pis tout ça, ils ont des valeurs différentes aussi des gens qui sont dans la cinquantaine.*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail

*Donc la famille est plus importante pour eux que ,ça l'était y'a 20 ans ou y'a 30 ans là ».*

#### **QUATRIÈME FACTEUR : LA MISE SUR PIED D'EXPÉRIENCES PILOTES**

##### **Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« ...je peux vous dire que c'est les besoins de la commission scolaire qui ont fait que la semaine de travail, les modifications pour l'été, c'est les besoins de la commission scolaire. (...) Ça fait longtemps que ça existe l'horaire d'été. Ça existe depuis 1990. Depuis 10-11 ans, c'était comme un consensus, dans le fond, la commission scolaire avait t un besoin. Puis, bon, les employés ont dit : « Ok on peut s'établir des règles, que ça profite d'abord aux gens qui ont déjà travaillé plus. Puis pour changer l'horaire de soir à l'horaire de jour, bien c'était évident que pendant l'été, les enfants à la maison, tout ça, ça permettait aux familles d'avoir une vie plus familiale. (...) je pense qu'au niveau des changements là, c'est un peu pareil. Y'a quelqu'un qui part ça, comme on disait tantôt, modèle. La deuxième années, ils observent. Pis la troisième années, ben là, il peut arriver qu'il y ait des exagérations dans les deux sens. Celui qui veut jamais pis celui qui en donne trop. À partir de là, on commence à l'encadrer. Mais je pense que tout ça finit par se boucler dans moins de cinq ans. Mais ça prend quand même un certain temps ».*

En définitive donc, ces quatre facteurs sont interreliés puisque concrètement ils fournissent quelques données sur les causes de l'implantation de mesures offrant avec plus ou moins d'ampleur une relative souplesse aux parents salariés pour répondre à leurs divers besoins d'ordre familial.

##### *2.3.2 Les mécanismes d'implantation*

Les résultats d'enquête font ressortir deux types de situations possibles expliquant la mise en œuvre des mesures de conciliation emploi-famille. La première correspond logiquement aux observations précédentes, puisque les divers mécanismes de la négociation collective ont donné lieu à leur implantation à la suite à d'une analyse des problématiques auxquelles les salariés étaient aux prises. La seconde situation représente l'aboutissement d'une expérience pilote dans l'organisation.

#### **LES MÉCANISMES EN LIEN AVEC LA NÉGOCIATION COLLECTIVE**

##### **Une représentante syndicale d'une organisation de transport (compagnie**



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

**d'aviation) s'exprime :**

*« Ben ça commencé en assemblée. Y'a des gens qui expliquent leurs problèmes, leurs craintes, leurs besoins, puis on aimerait ça avoir ci, ci, ça. Le syndicat fait des sondages. D'ailleurs, ils sont en train d'en créer un en ce moment avec des questions. (...) Ils vont monter leurs dossiers, pis ils vont aller négocier avec la compagnie, pis ils vont expliquer ».*

*Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :*

*« Les étapes, c'est dans le quotidien, La demande là. Y'a souvent certains patrons, parce que comme on est décentralisé dans 78 unités, y'a certains patrons qui ont des relations de travail plus aménagées, pis d'autres moins. Fait que, à force de dire, bon ben, un tel l'a accepté lui dans son école, il voit pas de problèmes. C'est donc faisable. Avec le temps, c'est devenu, bon ben, on pourrait le négocier, pis mettre ça, l'encadrer ».*

**Un responsable patronal d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« De besoin, comment ça qu'on trouvait (...) Bon y'avait ça. Pis après ça, y'a pu y avoir des négociations plus spécifiques sur des cas, des situations où on a regardé ça. (...) Je pense qu'après ça, ça été une gestion dans les unités là... ».*

## **LES MÉCANISMES EN LIEN AVEC LES EXPÉRIENCES PILOTES**

**Un responsable patronal d'une organisation de communication (compagnie télévisuelle) s'exprime :**

*« Les étapes sont assez simplistes. Dans le sens que y'a une demande qui est initiée souvent par l'employé. Y'a une réflexion de la part du gestionnaire et des fois, seul ou aidé des ressources humaines ici. Et y'a une mise en application après. Pis on constate si périodiquement ça va bien ou mal. Si je reprends mon exemple de télétravail, si après deux, trois mois, ça aurait été invivable, on aurait peut-être arrêté. Mais ça allait bien comme je vous disais tantôt. Le travail se faisait, tout ça ».*

Bien que l'organisation doit s'investir activement dans l'adoption de mesures de conciliation emploi-famille, les résultats de recherche révèlent qu'elles sont davantage le fruit de revendications syndicales. Indéniablement, le rôle du syndicat demeure très important lorsqu'il s'agit de sensibiliser l'employeur aux réalités



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

auxquelles sont confrontés les parents salariés pour tout mener de front : éducation des enfants (soins à la maison, activités para-familiales, etc.) et exercice de l'emploi. Les exécutifs syndicaux apparaissent ainsi les premiers interpellés lorsqu'il s'agit de prendre des initiatives et de faire valoir certaines revendications spécifiques à la table de négociations.

**Une représentante d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« Moi, je pense qu'il a été primordial, parce que je travaillais à la commission scolaire à un moment où on n'était pas syndiqué. Pis fallait à chaque année aller à (des rencontres) de commissaires avec une lettre pour demander une augmentation. Pis, là, je parle de 1968, fait que depuis ce temps-là, y'a eu la syndicalisation. Y'a eu une base, pis les gens ont appris à pas nécessairement revendiquer, mais à exiger des compromis. Pis je pense que oui, le syndicat a toujours... (...) Et effectivement, le syndicat est là pour encadrer, faire respecter le contrat, mais aussi, pour moi en tout cas, c'est une grosse mission d'éducation. De dire y'a un contrat, qu'est-ce qu'on peut faire avec? C'est quoi les aménagements? C'est quoi la marge de manœuvre? Mais t'es impliqué, t'es parti prenante de ce contrat-là ».*

*Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :*

*« Je dirais qu'on est assez proactif là-dedans. (...) Ben d'abord, entre autres, avec les nouvelles salariées, les jeunes nouvelles salariées qui sont enceintes, on les suit de près dans leurs démarches auprès de l'employeur. On suit leur dossier quand ils partent en congé de maternité. On les informe aussi adéquatement je dirais sur leurs droits ».*

Rappelons qu'il faut garder à l'esprit que malgré le rôle crucial du syndicat, nombre de mesures aidantes ne se définissent pas à priori comme des dispositions de conciliation emploi-famille. Elles le sont surtout du fait qu'elles contribuent à faciliter la résolution de certaines difficultés de CEF auxquelles sont aux prises les parents salariés, notamment sur le plan des horaires ou des congés.

**2.3.3 Le regard des participants et participantes à l'étude sur les résultats attendus et les impacts des mesures**

Les résultats de recherche dévoilent la pauvreté relative des mesures de conciliation emploi-famille dans les organisations enquêtées. En fait, comme nous l'avons observé, il ne s'agit pas de mesures de conciliation emploi-famille



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

proprement dites, mais surtout des dispositions contenues dans la convention collectives qui permettent en quelque sorte aux parents salariés de mieux concilier certaines responsabilités familiales avec l'exercice de leur emploi. Aussi, on ne surprend guère de voir que les parents salariés n'ont pas fait une liste exhaustive à cet effet. Le Tableau 7 ci-dessous ne fait que confirmer l'analyse précédente en ce qui a trait aux mesures de conciliation emploi-famille ou d'aide offertes dans les entreprises.



**Tableau 7 : Les mesures de conciliation emploi-famille ou d'aide offertes du point de vue des parents salariés**

<u>LES PÈRES</u>	<u>LES MÈRES</u>
banques de congés déjà prévues dans la convention collective possibilité d'obtenir des congés sans solde quelques jours d'absence (courte durée) permis possibilité de prendre une journée d'urgence au besoin congés compensatoires (prévenir 24 heures à l'avance) Congé parental familial aux frais de l'employé flexibilité de l'horaire de travail (aménagement du temps de travail) congés personnels horaire variable possibilité d'organiser le travail à sa convenance congé à traitement différé entente avec le supérieur pour modifier l'horaire de travail horaires variables congés de maladie	attitude conciliante du patron pour utiliser du temps de travail au besoin journées d'urgence personnelle pour les enfants congés compensatoires et congés personnels selon l'ancienneté horaire flexible congé sans solde de deux ans possibilité d'organiser le travail à sa convenance en autant que sont respectées les plages fixes congé à traitement différé cinq jours de la banque de maladie congés de maladie

Des parents salariés n'ont pas hésité pour dire qu'il n'existe pas réellement de mesures de CEF au sein de leur organisation. Les données d'enquête font davantage ressortir quelques cas d'aménagement, mais qui ne sont pas comme tels de véritables mesures de conciliation emploi-famille. Par exemple, dans une organisation de transport (compagnie d'aviation), il y a ce qui est communément appelé la journée d'urgence personnelle. Cette mesure permet à l'employé de s'en prévaloir explicitement pour des besoins d'ordre familial. Mais celle-ci n'existe pas dans les autres organisations. De même, dans une organisation de la fonction municipale, les employés peuvent aménager leur temps de travail grâce à l'horaire variable. Encore là, cela ne pourrait se faire dans toutes les organisations, et ce qui plus est, nous n'observons pas de telles possibilités d'aménagement dans tous les types d'organisations, compte tenu des caractéristiques de leurs activités productives. Par exemple, les chauffeurs et les chauffeuses d'autobus ne peuvent bénéficier d'un horaire flexible. Un réaménagement de leur horaire, doit comporter d'autres mécanismes que ceux de la flexibilité, compte tenu des besoins de la clientèle à respecter. Une responsable patronale expliqua d'ailleurs que la situation n'est pas simple pour les jeunes pères et mères oeuvrant dans le transport en commun, car ayant moins d'ancienneté, ils ne peuvent bénéficier des aménagements d'horaires qui leur permettraient une meilleure qualité de vie en famille.

Il n'y a pas de doute quant à la pauvreté des mesures de conciliation emploi-





Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

famille au sein des organisations enquêtées selon les parents salariés et les représentants syndicaux. En outre, tant les pères que les mères accordent une grande importance à la qualité de présence de la vie en famille. Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) signala que certains emplois, tels que les postes de technicien en informatique, laissent peu de place pour investir dans le rôle de père. Les vacances annuelles peuvent même être raccourcies parfois à cause de certaines responsabilités professionnelles à assumer. Les conséquences sont donc inévitables sur la vie familiale.

#### *2.3.3.1 Les résultats attendus*

Les résultats de recherche révèlent une dichotomie dans l'évaluation des résultats attendus des mesures. Il y a des aspects positifs, mais également des aspects négatifs liés aux mesures. Nous indiquons les aspects révélateurs de cette dichotomie dans le tableau 8 ci-dessous.



Rapport de recherche  
**La conciliation emploi-famille :**  
 des mesures à développer dans les milieux de travail

**Tableau 8 : Les aspects positifs et négatifs liés aux mesures de conciliation emploi-famille**

<b>LES ASPECTS POSITIFS-  <u>Représentants syndicaux</u></b>	<b>LES ASPECTS NÉGATIFS  <u>Représentants syndicaux</u></b>
<p>ça évolué dans le sens des conditions de travail quand t'as des congés</p> <p>la journée d'urgence personnelle donne des résultats, je pourrais dire à 90%, ça donne les résultats attendus.</p> <p>C'est plus facile parce que suite aux dernières négociations, on a fait en sorte que les gens ont plus de disponibilité, selon ce qu'ils ont de besoin.</p>	<p>au niveau du stress, pis de l'acceptation de la part de l'employeur, je pense que ça dégénère</p> <p>-je pense qu'on a encore beaucoup de chemin à faire, parce que l'horaire variable pour le mettre en place, il faut que toutes les personnes de l'unité acceptent de faire l'horaire variable.</p> <p>Le « bloc partagé », à Mirabel ça fonctionne pas du tout. On a jamais nous ... Nos sans soldes sont divisés, pis c'est pas évident.</p> <p>C'est sûr qu'y a encore place à amélioration, mais là ...</p>
<b>LES ASPECTS POSITIFS  <u>Responsables patronaux-</u></b>	<b>LES ASPECTS NÉGATIFS  <u>Responsables patronaux</u></b>
<p>quand t'as des congés pour, exemple ton enfant est malade, pis tu peux prendre un congé pour aller à l'hôpital ou aller à la clinique. C'est évident que c'est facilitant pour une personne.</p> <p>Oui, je pense que ça donné les résultats attendus. Ça fait en sorte que, ça permet de concilier certaines obligations familiales avec les obligations professionnelles</p> <p>C'est plus facile de concilier travail et famille</p> <p>Certains congés là, certains types de congés facilitent peut-être la vie du parent.</p> <p>Quand tu peux rentrer un peu plus tard le matin pis sortir un peu plus tôt, ça facilite.</p> <p>Quand tu travailles trois jours, quatre jours/semaine, c'est aussi facilitant</p> <p>C'est clair à mon avis, que l'implantation des mesures comme ça sur la rétention du personnel, c'est très, à mon avis, favorable. C'est positif et aussi le sentiment d'appartenance à l'entreprise. (...) dans le cas du télétravail, (...) je pense que c'est positif, ça m'a permis de la garder plus longtemps.</p>	<p>la personne qui doit prendre les moyens, qui est pas présente ou qui doit le prendre à ses frais, ben c'est évident que ça un impact sur le travail</p> <p>souvent après le congé de maternité, on tient pas compte de la règle. Parce qu'habituellement, un congé à traitement différé, c'est du 1<sup>er</sup> juillet au 1<sup>er</sup> janvier. Mais suite à un congé de maternité, la personne peut s'absenter pour six mois – 1 an à traitement différé</p> <p>y'en a certains autres comme la garderie, où je trouve qu'y a du chemin à faire de ce côté là, là parce que les heures d'ouvertures sont tellement limitatives</p> <p>si on regarde globalement, en général, c'est pas nécessairement plus facile</p>

Les représentants syndicaux et les responsables patronaux font un portrait positif des résultats attendus lorsque ces mesures ont permis une certaine facilité pour répondre aux besoins des parents salariés. Plusieurs aspects expliquent leurs perceptions, notamment les diverses possibilités pour prendre des congés, la flexibilité de l'horaire de travail ou encore la réduction relative du temps de travail.



Rapport de recherche

## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

---

En outre, les mesures ont permis de diminuer l'absentéisme au travail.

### IMPACT SUR L'ABSENTÉISME

#### **Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation s'exprime :**

*« Est-ce que les effets sont conséquents ou concordants? C'est sûr que y'a de moins en moins d'absentéisme pour des raisons ..., De l'absentéisme injustifié, y'en a comme pus.*

#### **Un représentant syndical d'une organisation de transport (transport en commun) s'exprime :**

*« Je pense que dans un premier temps sur l'absentéisme, je pense que ça l'a énormément aidé ».*

Nous constatons que dans les deux organisations de transport enquêtées (compagnie d'aviation et transport en commun), certaines mesures contribuèrent à la diminution des mises à pied, ainsi qu'à l'augmentation des embauches.

### IMPACT SUR LA DIMINUTION DES MISES À PIED

#### **Une responsable patronale d'une organisation de transport (compagnie d'aviation) s'exprime :**

*« Comme celle d'accorder des congés sans solde dans les périodes d'activités plus ralenties là, donc qui fait en qu'y a moins de mise à pied ». Alors ça nous permet de garder plus de gens à l'emploi. Donc, forcément, y'a des gens qui sont plus senior par exemple, qui vont demander un congé sans solde dans ces périodes là et, par conséquent la personne qui est plus junior dans l'organisation, qui aurait pu être affectée par une mise à pied va pouvoir demeurer à l'emploi ».*

### IMPACT SUR L'AUGMENTATION DE L'EMBAUCHE

#### **Un représentant syndical d'une organisation de transport (transport en commun) s'exprime :**

*« Ben ça contribué à garder le personnel en place oui. Ça l'a même aussi fait en sorte qu'on a débloqué l'embauche à la STCUM, parce que l'embauche était gelée. Et suite à toutes ces mesures là, ben l'employeur a pas eu le choix que de procéder à l'embauche. (...) Des plus jeunes en arrière d'eux autres avancent au niveau de l'ancienneté et ça leur permet d'améliorer leurs*



Rapport de recherche

**La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail  
conditions de travail ».**

---

Mentionnons aussi quelques facteurs positifs indiqués par les parents salariés à propos de l'accessibilité, notamment pour certains congés demandés.

**ACCESSIBILITÉ : SANS PROBLÈME**

**Un père d'une organisation du secteur de l'éducation s'exprime :**

*« Ben à date, ceux que je connais moi, que y'a des employés de bureau qu'ils l'ont demandé (cinq jours de congé de maladie), qu'ils l'ont eu ».*

**Une mère d'une organisation du secteur de l'éducation s'exprime :**

*« Nos congés de maladie, tu les prends quand tu veux ».*

**ACCESSIBILITÉ : SOUPLESSE DE L'EMPLOYEUR**

**Une mère d'une organisation du secteur de l'éducation s'exprime :**

*« Si je retourne 15 ans en arrière, ce que j'ai beaucoup apprécié, c'est que l'université donnait la chance aux gens de prendre deux ans à leur frais après avoir accouché si on le pouvait dépendamment. Pis notre poste équivalent était conservé deux ans après. J'aurais pu revenir à un autre poste dans la bibliothèque, mais un poste de technicienne était conservé ».*

Malgré ces perceptions dans l'ensemble assez positives, certains représentants syndicaux ont dit qu'il était difficile d'évaluer les impacts des mesures de conciliation emploi-famille.

**UNE ÉVALUATION DIFFICILE**

**Un représentant syndical d'une organisation du secteur de l'éducation s'exprime :**

*« Comme c'est pas quelque chose qui est implanté partout, si je prends l'exemple de l'horaire variable, de l'horaire flexible pour les professionnels, c'est difficile de pouvoir vraiment tirer une conclusion plus générale ».*

En outre, des observations moins positives, concernant l'absentéisme, la charge de travail ou encore de l'accès aux congés, sont mentionnées à l'égard de certaines mesures.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

## **UNE VERSION TOUT À FAIT OPPOSÉE EN CE QUI CONCERNE L'ABSENTÉISME**

### **Une responsable patronale s'exprime :**

*« Mais c'est sûr que comme c'est quelque chose qui est en place depuis quand même dix ans, est-ce que ça réduit l'absentéisme? le roulement de personnel?? Non, je ne penserais pas ».*

### **Un représentant syndical d'une compagnie de transport (transport en commun) s'exprime :**

*« Plus on évolue dans le temps, pis plus l'absentéisme , elle est grandissante chez la STCUM, même si, comparativement à vl'à une dizaines d'années, on a énormément plus de facilités d'avoir des congés, que ce soit les vacances, peu importe les congés...(..) Mais je pense que c'est un problème de société là. On a de plus en plus d'absentéisme. Je pense que dans les situations familiales, bon, y'a de plus en plus de familles éclatées, de plus en plus de familles monoparentales, les gens ont besoin de temps ».*

## **LES PROBLÈMES LIÉS À L'ORGANISATION**

### **Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« L'absentéisme est de plus en plus élevé à cause du stress et de la difficulté de composer à l'intérieur du milieu de travail.*

Les perceptions sont aussi négatives parce que les résultats attendus laissent grandement à désirer et ne donnent pas tout le support auquel les parents salariés seraient droit de s'attendre. Les représentants syndicaux ont fait part de l'inadéquation des mesures face aux attentes de ces derniers. Ils déplorent l'alourdissement de leur charge de travail et les coûts qu'ils doivent parfois assumer pour se prévaloir d'un congé pour raisons familiales.

## **IMPACT SUR LE TRAVAI D'AUTRUI**

### **Une représentante syndicale du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Pis, c'est pas toujours aussi simple que ça quand on fait partie d'une équipe. Ben quand le téléphone sonne, si moi je suis pas là pour répondre, nécessairement y'a quelqu'un d'autre qui va répondre à ma place. Si je fais partie d'une équipe où on doit produire ou y'a des choses qui doivent être sorties pour telle date,*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*si moi je suis pas là le vendredi parce que je fais des mesures volontaires, ça se peut que la charge de travail soit un peu plus grosse sur le travail des autres ».*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail

---

## **PERCEPTIONS NÉGATIVES**

### **Une représentante syndicale du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« D'autres ont l'impression de payer pour ceux qui peuvent s'en payer, je dirais.*

La surcharge de travail découle du manque de personnel de remplacement pour combler les absences de personnel pour raisons familiales. En outre, l'employé doit faire la preuve que les raisons familiales sont bien justifiées car la confiance de l'employeur envers sa requête n'est pas toujours acquise automatiquement.

## **ACCESSIBILITÉ : SURCHARGE DE TRAVAIL**

### **Une mère d'une organisation de transport (compagnie d'aviation) s'exprime :**

*« C'est facilement accessible, mais je le paye beaucoup, je paye en ... ».*

## **INCONVÉNIENT : DOUTE DE L'EMPLOYEUR**

### **Un père d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Ici, aux ressources humaines quand j'ai adopté, j'ai demandé un congé de dix semaines. Ça tout pris. Ils ne me croyaient pas que j'adoptais! Ils m'ont dit qu'il y en a qui avaient déjà fait ça pour avoir des congés. Alors, ça, c'est la vision que l'on a. J'étais, excusez l'expression pas un « crosseur », mais un potentiel. Écoutez, on joue avec les sentiments. Donc, j'ai été obligé d'apporter plein de papiers personnels confidentiels, prouvant que j'allais adopter. Et en revenant, il a fallu que j'amène d'autres papiers ».*

Les besoins en matière de conciliation emploi-famille existent bel et bien, mais ils ne sont pas nécessairement intégrés dans les mentalités du personnel d'encadrement. Cela est perceptible dans une attitude négative ou encore un accueil moins réceptif auxquels se butent parfois les parents salariés à l'égard de leurs différentes demandes.

## **IMPACT : SENTIMENT DE DÉRANGER**

### **Un père d'une organisation de fonction municipale s'exprime :**



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

*« Quand j'ai pris mes congés parentaux, je sentais que cela dérangeait. C'était dans notre convention collective. C'était permis, pis dans le fond l'employeur n'avait rien à dire si je demandais un congé parental, il fallait qu'il me l'accorde. D'ailleurs, la deuxième fois que j'ai pris un congé pour ma deuxième, la première chose que ma patronne m'a dit, et c'était une femme, (...) Bon, je lui ai appris que ma conjointe était enceinte, la première chose qu'elle m'a dit, c'est « pas un autre congé parental ». Après cela, elle m'a félicité bon. (...) Cela bouscule parce que là, il faut réorganiser le travail. On sait qu'un employé va s'absenter pendant X semaines ».*

### **ACCESSIBILITÉ : SOUS PRESSION**

#### **Un père d'une organisation de transport (compagnie d'aviation) s'exprime :**

*(Concernant la journée d'urgence) Dans mon cas à moi, parce que moi, je les ai pris les deux fois l'année passée, pis cette année, pis à chaque fois, c'est pas compliqué là, tu te le fais rappeler : « Tu m'as pas envoyé ton rapport d'explication pour justifier ta journée d'urgence! » J'ai eu mon rapport écrit, j'ai eu 2-3 téléphones à la maison pour me dire « Jean, t'as toujours pas terminé, faut que j'aie ça avant la fin du mois parce que sinon t'es pas payé pour... ».*

Tels que nous pouvons le constater à la lumière de ces remarques critiques, des dispositions facilitantes existent certes, mais beaucoup de chemin reste à parcourir avant que les obstacles soient complètement surmontés pour que les parents aient accès à ces mesures.

### **INVONVÉNIENT : PUISER DANS LA BANQUE DE CONGÉS ANNUELS**

#### **Un père dans une organisation de communication télévisuelle s'exprime :**

*« C'est parce que j'ai le droit. C'est mes semaines de vacances. Pis je me sers de ces journées de vacances pour, je sais que tel jour, Ya un congé scolaire ou la « mausus » de semaine de relâche. Ben là on est obligé de prendre des vacances pour ces journées-là. (...) Je dirais que pour des journées ponctuelles où j'aurais besoin de prendre du temps familial, je dois puiser dans ma banque de vacances pour faire ça, plutôt que d'en parler ouvertement ».*

Les résultats de recherche démontrent que se prévaloir de l'une ou l'autre des mesures de CEF ne va pas de soi, et ce, malgré une volonté d'implication manifeste des deux parents auprès des enfants. Chez les pères une telle attitude se façonne





Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

non seulement par rapport au modèle de paternité qu'ils ont eux-mêmes connu, mais aussi par rapport à plusieurs autres considérations, telles que l'harmonisation du cadre de vie familiale et professionnelle avec l'horaire de travail de leur conjointe. À l'instar de ce que nous observons dans une enquête précédente,<sup>36</sup> nous constatons qu'ils s'impliquent davantage lorsque leur conjointe exerce un emploi comportant un horaire très atypique et lorsqu'ils sont en situation monoparentale.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE DEUX**

Les mères ont une conception de leur rôle qui reste très proche des caractéristiques associées généralement au rôle de mère : protection, dévouement, éducation, etc. Les seules situations où elles se démarquent sont présentes lorsqu'elles exercent un métier comportant un horaire de travail très atypique. Cependant, elles n'en conservent pas moins alors le rôle principal dans la vie familiale puisque si leur horaire de travail n'était pas atypique, elles assumeraient une partie plus importante des tâches familiales et domestiques.

Néanmoins, on ne peut affirmer que le rôle de parent repose uniquement et entièrement sur les épaules des mères, comme cela était le cas dans les décennies précédentes. Des résultats de recherche appuient ce fait. En effet, pères et mères insistent sur la qualité de vie familiale où leur présence auprès des enfants importe grandement. Bien sûr il y a des parents salariés accordant leur priorité à l'argent, mais ces derniers sont minoritaires. La famille incontestablement constitue une donne essentielle dans le cadre d'épanouissement de la vie des parents salariés, mais reconnaissons que les organisations enquêtées n'évoluent pas nécessairement au même diapason. Preuve en est, la pauvreté des mesures de conciliation emploi-famille existant au sein de ces établissements.

En effet, malgré les quelques dispositions dans les conventions collectives, il existe très peu de mesures permettant aux parents salariés de mieux harmoniser leur travail salarié avec leur vie familiale. Les résultats de recherche ont permis de classer ces dispositions en cinq catégories distinctes : 1) les mesures directes; 2) les mesures indirectes; 3) les mesures exigeant une entente avec le supérieur immédiat, 4) les mesures singulières, puis enfin en 5) les autres mesures possibles. Malgré tout, il appert que très peu d'opportunités s'offrent aux salariés. De plus, certaines mesures spécifiques à une demande ou à des besoins particuliers de parents salariés sont aussi très différentes d'une organisation à l'autre. Les exemples que nous avons invoqués à ce sujet portaient sur les aménagements d'horaires de travail ou encore sur les mesures propres au cheminement de carrière adapté aux exigences familiales.

Pour leur part, les parents salariés confirment la quasi-inexistence de mesures. Lorsqu'elles peuvent contribuer à mieux harmoniser la vie familiale avec le travail,

---

<sup>36</sup> Voir : Tremblay, Diane-Gabrielle; De Sève, Monique K. (2002). La conciliation emploi-famille et le temps de travail. Analyse de cas dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. Montréal : Télé-université, Université du Québec.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

elles ne sont pas accessibles à tous les parents. Elles sont parfois très encadrées, selon le métier exercé, la nature de l'horaire de travail ou encore l'ancienneté de travail des parents salariés. De toute évidence, la situation ne pourra s'améliorer tant qu'il n'y aura pas de véritable programme d'équilibre emploi-famille mis en place au sein des organisations. Les dispositions existant actuellement dans celles-ci ne donnent pas d'ailleurs les résultats attendus. Or, les données recueillies démontrent pourtant clairement que lorsque les parents ont accès aux mesures, les bénéfices retirés sont très positifs, à la fois sur l'organisation (embauche, diminution du taux d'absentéisme et sur l'amélioration des relations de travail avec les supérieurs).



## **CHAPITRE TROIS**

### **LES RAPPORTS DE TRAVAIL DANS LE CADRE DE LA CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE**

#### **INTRODUCTION**

Ce troisième chapitre accorde une attention particulière aux rapports de travail afin de voir dans quelle mesure la conciliation emploi-famille est reconnue comme une dimension importante des pratiques de gestion. En effet, des études ont montré que la culture organisationnelle axée sur la conciliation emploi-famille et son intégration aux pratiques mêmes des gestionnaires et exerce une influence non négligeable sur l'accessibilité aux dispositions de CEF. Ces études conviennent en effet qu'une philosophie de gestion en matière de CEF portée par la haute direction et intégrée aux pratiques des superviseurs immédiats agit positivement sur les comportements des parents salariés en les incitant à se prévaloir davantage des mesures.<sup>37</sup> Nous allons donc voir si les résultats de la présente recherche corroborent ces constatations en examinant de plus près les thématiques 6, 7 et 8 « Attitudes de la haute direction, Attitudes des supérieurs immédiats et Attitudes des collègues de travail », (variables d'analyse 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, et 36).<sup>38</sup> Nous nous attarderons aussi sur les rapports de travail en tenant en compte la dimension sexuée, que ce soit au niveau du personnel d'encadrement ou de l'ensemble des effectifs de secteurs de travail donnés. De façon plus précise, il s'agira de confronter les données recueillies avec certaines perceptions à l'effet que les femmes sont plus compréhensives entre elles, que les supérieurs ayant des enfants sont plus affables, plus souples et disposés à consentir les aménagements demandés par les parents salariés ou encore que la relation d'entraide en cas d'urgence familiale est beaucoup plus manifeste dans un milieu de travail où les femmes sont majoritaires.

#### **3. LES MESURES DE CEF : PAS TOUT À FAIT UN ACQUIS.**

Un regard d'ensemble sur les données qualitatives concernant les rapports de travail et la conciliation emploi-famille permet d'observer les aspects plus manifestes

---

<sup>37</sup> Voir : Tremblay, Diane-Gabrielle et Monique K. De Sève (2002) « Le point sur la conciliation emploi-famille à la lumière de nouveaux résultats d'enquête : le cas d'entreprises des secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. Note de recherche. Montréal : Télé-université; Moisan, Marie (1997). « Les hommes et l'utilisation du congé parental au Québec : faits saillants d'une recherche : Politique du père ». Dans : *Lien social et politiques, RIAC*. Vol. 189, No. 37. Denault, Kathie (1996). *Les effets de l'appui organisationnel sur le conflit emploi-famille et sur la vie professionnelle des employés*. Mémoire de maîtrise. Montréal : École des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal. Août.

<sup>38</sup> Voir en Annexe 2 Variables d'analyse issues des canevas d'entrevues : Variable 25 Opinions concernant les mesures et/ou la conciliation emploi-famille; Variable 26 Opinion concernant les pères; Variable 27 Influence de l'opinion de la haute direction; Variable 28 Opinion concernant les mesures et/ou la conciliation emploi-famille; Variable 29 Opinion concernant les pères; Variable 30 Comportement selon le sexe à l'égard des mesures et/ou de la conciliation emploi-famille; Variable 31 Comportement selon que l'on a ou non des enfants; Variable 32 Influence de l'opinion des supérieurs immédiats sur la participation des pères; Variable 33 Opinion concernant les mesures et/ou la conciliation emploi-famille; Variable 34 Opinion concernant les pères; Variable 35 Différence de l'attitude selon que l'on a ou non des enfants et variable 36 Différence selon qu'il y a une majorité de femmes ou d'hommes dans le milieu de travail.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

des rapports de travail. Le tableau 9 ci-dessous présente un panorama des perceptions des représentants syndicaux, des responsables patronaux et des parents salariés à ce sujet. Il se divise en deux sections distinctes. Une première section indique les perceptions favorables, sinon très favorables, alors qu'une seconde section présente les perceptions plus ou moins favorables. Dans le cadre de cette analyse, une perception favorable ou très favorable signifie que la conciliation emploi-famille est perçue très positivement, alors qu'une perception plus ou moins favorable indique que les commentaires peuvent être négatifs et positifs à la fois tout en restant très mesurés ou encore empreint de certaines réserves. Analysons-le tableau ci-dessous plus en détail.



**Tableau 9 : Les perceptions des participants et participantes à l'étude concernant la conciliation emploi-famille**

Les perceptions favorables et très favorables			
<u>Les représentants syndicaux</u>	<u>Les responsables patronaux</u>	<u>Les pères</u>	<u>Les mères</u>
	<p>Je pense que la façon de gérer, quand les gens demandent des horaires particuliers pour un problème familial, il me semble que y a beaucoup, en tout cas, d'ouverture des gestionnaires pour dire comment on ferait pour essayer de comprendre ce que tu vis là...</p> <p>Il peut y avoir peut-être une certaine nuance en fonction des personnes.</p> <p>le président a 42 ans ... ce qui m'amène à dire que je n'ai pas de résistance</p> <p>Moi j'ai jamais entendu en tout cas de commentaires négatifs (...). Je vous dirais pas nécessairement, parce que les relations de travail sont tellement centrées sur la convention collective que un gestionnaire, même si y'avait ces penchants là, ou ces idées là, il faut qu'il utilise ce qui est là dans la convention collective.</p> <p>Je pense que les supérieurs immédiats ont des attitudes plus ouvertes ces années-ci que y'en avait il y a dix ans ou y'a cinq ans.</p>	-	<p>-Il y a toujours moyen de faire des aménagements tant que cela n'a pas d'effets sur l'organisation du travail, qu'il n'y ait pas de remplacement à faire.</p>



Rapport de recherche  
 La conciliation emploi-famille :  
 des mesures à développer dans les milieux de travail

Les perceptions plus ou moins favorables			
<u>Les représentants syndicaux</u>	<u>Les responsables patronaux</u>	<u>Les pères</u>	<u>Les mères</u>
<p>Pis de la part de la gestion, c'était pas nécessairement facilitant parce que c'était pas courant. Ça s'était pas vu, je pense pas, dans ce secteur de travail là.</p> <p>Je sais que le supérieur d'une coordonnatrice, elle lui a dit : « moi, je veux pas savoir si t'as des enfants, t'as juste à agir comme un cadre. Et si tu prends parti de quitter plutôt, que de continuer dans tes dossiers, tu vas vivre avec la réalité de, t'es une personne qui donne pas vraiment le maximum ».</p> <p>C'est sûr que pour les gestionnaires, avoir à concilier tout ça, c'est un peu emmerdant (...). Je pense que y'a une certaine ouverture mais dans la mesure où ça dérange pas trop (...). Mais en même temps, je peux pas dire que l'UQAM est complètement fermée.</p> <p>Oui, ça coûte cher, je suis sûr que c'est la seule chose qu'ils ont de négatif à dire, c'est que ça coûte cher (...)            1) t'es pas là; 2) on paie une réserve</p> <p>(L'organisation) aura jamais le prix ISO (...). Quand on a des périodes d'embauche pour une job, y'a 4 000 personnes qui viennent faire application comme chauffeur d'autobus.</p> <p>Les commentaires les plus fréquents qu'on entend, c'est le fait que lui, y'a un business à gérer pis que ça, pour lui, ça relève des problèmes personnels. Et ça, c'est pas à lui de solutionner.</p>	<p>- Je pense qu'ils sont favorables à ça là. Surtout ces mesures là qui existent là, c'est évident que ça vient pas trop jouer dans ... C'est sûr qu'on a pas des mesures comme l'horaire flexible, des horaires sur mesure, semaine comprimée, travail à domicile. C'est sûr que si on arrivait dans des mesures comme ça, peut-être qu'il y aurait une certaine réticence.</p>	<p>Je pense pas que ça soit une préoccupation et là je pense que ça dépend peut-être de nos différents supérieurs.</p> <p>Moi je suis allée chez le pédiatre avec ma fille et mon supérieur m'a dit « ta femme ne peut pas y aller? (...) Il m'avait suggéré de demander à un autre employé d'un autre service qu'il connaît et il a un petit gars du même âge que ma fille. Il m'avait demandé, tu pourrais laisser ta fille à sa femme et quand elle va à la garderie.</p> <p>Je trouve ça bête que dans une université, la famille ne soit pas importante. Je trouve que c'est à leur profit de donner. Je ne comprends pas.</p> <p>Ta situation dépend du poste que tu occupes et de ton supérieur immédiat.</p> <p>Je pense pas que c'est dans son champ de préoccupation.</p> <p>Je suis à peu près certain que c'est pas dans son champ de préoccupation</p> <p>Moi j'emmenais mon fils, parce que j'étais mal pris là. Je l'emmenais ici pis je l'installais dans un bureau pis bon, on nous a envoyé une lettre. Un écrit nous interdisant les enfants dans la bâtisse.</p> <p>Je pense vraiment pas que ça les dérange avec leur préoccupation là.</p> <p>La direction eux, ce qui est important, c'est le résultat financier. Faire</p>	<p>Moi, je l'ai vécu et après ça quand je suis revenue au travail, au début c'était correct. Mais après ça quand mes enfants tombaient malades et que je prenais mes congés de maladie, moi je travaille dans un laboratoire et on ne peut pas, on ne peut pas me remplacer quand je suis malade. Alors on ferme le laboratoire. On ferme la porte. On ferme le service complètement quand je suis malade. Alors quand je prenais trop de congés de maladie, mettons que j'en prenais trois dans le même mois (...). Alors, là, on venait me voir, écoutes tu tombes souvent malade. Ça n'a pas de bon sens. On est obligé de fermer le service. Qu'est-ce qu'on va faire avec les étudiants? Et on me reprochait ça.</p> <p>C'était ça voyons franchement ce n'est pas si lourd que ça. Tu as juste à te pencher par terre et à t'étirer Justement, ce n'est pas normal de te coucher par terre pour classer des dossiers quand tu es quatre mois enceinte et pis traîner des caisses et c'était complètement farfelu comme si je créais ... un sentiment de pitié, alors que c'était un besoin nécessaire.</p> <p>C'est une opinion favorable dans la mesure où consécutivement à une journée d'étude, elle (la supérieure) avait été d'accord avec une série de mesures facilitantes. Mais des coupures de</p>



La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail

		<p>plaisir aux actionnaires, c'est tout à fait normal.</p> <p>Ils s'en « sacrent », c'est pas des priorités du tout.</p> <p>Ils sont pas capables de s'ouvrir, c'est style armée un peu.</p>	<p>budget ont mis un frein aux mesures concrètes qui auraient dû suivre normalement cette prise de position.</p> <p>Je pense qui sont pas assez impliqués dans ça.</p> <p>Alors nous, c'est un autre contexte complètement différent. Ils ne le comprennent pas. Et même s'ils disent qu'ils le comprennent, ça marche pas, c'est très difficile. On a été nommé princesses, vous chialez tout le temps, nana...</p>
--	--	--	--

Une analyse globale de ce tableau nous permet de convenir que nous sommes encore très loin de pratiques de CEF bien ancrées dans les milieux de travail des organisations enquêtées. Pourquoi? Parce que les résultats sur les perceptions concernant les attitudes à l'égard de la conciliation emploi-famille sont plutôt peu favorables. Nous constatons qu'il y a davantage de perceptions « plus ou moins favorables » que de perceptions « favorables » ou « très favorables » à l'égard de la conciliation emploi-famille. Qui plus est, nous constatons que les perceptions favorables sont mises en relief par des responsables patronaux et non par des représentants syndicaux, et ce, bien que ce soit le cadre de la négociation collective qui ait favorisé l'adoption de telles mesures au départ. C'est comme si tout compte fait, les responsables patronaux réalisaient après coup les avantages retirés de telles mesures, étant donné qu'ils n'en ont pas été les initiateurs. Ils ne perçoivent pas la CEF comme obstacle au bon fonctionnement de l'organisation. Ils ont une attitude plus ouverte et enfin, il y a plus de compréhension de leur part à l'égard des parents salariés. Cela se résume, dans leurs témoignages, en ces termes : « *beaucoup d'ouverture de la part des gestionnaires* ». À cela s'ajoute le facteur « âge » qui témoigne selon eux d'une plus grande ouverture, ainsi que les facilités d'aménagements en matière de CEF. Les plus jeunes cadres en effet seraient plus ouverts, sinon plus permissifs en cette matière. Nous pouvons observer une fois de plus que les perceptions favorables à l'égard des mesures de CEF signifient globalement qu'il n'y a pas d'obstacles majeurs pour y recourir.

Les représentants syndicaux, pour leur part, ont davantage des perceptions plus ou moins favorables. Leurs témoignages reflètent bien cette absence de pratiques axées sur la conciliation emploi-famille au sein des organisations, car selon eux, incontestablement des difficultés se posent aux parents salariés souhaitant se prévaloir d'une mesure. Dans les données recueillies, cela se traduit ainsi : « *pas facilitant parce que c'était pas courant* », « *l'employé a à assumer la responsabilité de ses actes* », « *tu vas vivre avec la réalité* ». Bref, si le parent salarié utilise une



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

mesure, il ne doit pas cependant déranger l'organisation. Le recours aux mesures ne doit pas impliquer de coûts supplémentaires.





## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

Voulant bien montrer à quel point l'absence de préoccupation à l'égard de la conciliation emploi-famille ne constitue pas un handicap pour l'organisation de transport en commun, un représentant syndical expliqua que lors des périodes d'embauche, une quantité innombrable de gens se présente aux portes de celle-ci pour postuler sur un emploi de chauffeur d'autobus. En ce sens, qu'il y ait ou non de mesures de CEF, cela importait peu, selon lui. Voici quels étaient d'ailleurs ses propres commentaires à ce sujet : « *(L'organisation) aura jamais le prix ISO (famille) (...). Quand on a des périodes d'embauche pour une job, y'a 4, 000 personnes qui viennent faire application comme chauffeur d'autobus* ». Ce témoignage constitue un exemple démontrant que l'absence de mesures de CEF ne constitue pas un facteur dissuasif pour les personnes en recherche d'emploi. Il faut alors se demander si une telle observation serait pertinente dans un contexte de plein emploi! Cela atteste aussi le fait que les organisations ne faisant pas face à une pénurie de main-d'œuvre ne semblent pas sentir le besoin de développer des mesures de conciliation.

Le coût des mesures de CEF et le fait de responsabiliser les parents salariés lorsqu'il y a des besoins en matière de conciliation emploi-famille constituent d'autres perceptions moins favorables. Les mesures deviennent un fardeau pour les organisations (les risques de dérangement du fonctionnement de l'organisation du travail, les conséquences sur le travail des autres salariés ou encore sur le département de travail proprement dit). Dans un tel contexte, ce qui pourrait favoriser une meilleure conciliation emploi-famille, tels que l'horaire flexible, l'horaire sur mesure ou encore la semaine de travail comprimée, est refusé.

Qui plus est, lorsque des organisations permettent aux salariés de bénéficier de certaines mesures aidantes, cela s'explique parce que ce sont les seules mesures dont peuvent se prévaloir les parents et non pas parce qu'il s'agit de dispositions de CEF proprement dites visant à répondre des urgences familiales, ou encore parce que cela rejoint une philosophie de gestion prenant en compte la conciliation emploi-famille.

Les perceptions moins favorables de la haute direction et des supérieurs se manifestent du fait que la CEF est exclue de leurs préoccupations. Ces quelques observations des pères en témoignent : « *pense pas que c'est dans son champ de préoccupation* », « *pense pas vraiment que ça les dérange avec leur préoccupation là* », « *ce qui est important, c'est le résultat financier* », « *ils s'en sacrent des priorités* », « *sont pas capables de s'ouvrir* ». Les mères font aussi valoir dans leurs propos quelques commentaires négatifs des gestionnaires, notamment les reproches à l'égard des absences à répétition. Voici de quelle façon elles ont exprimé cela : « *écoute, tu tombes souvent malade". Ça n'a pas de bon sens. On est obligé de fermer le service!* ». À cela s'ajoute, selon elles, l'incompréhension des supérieurs vis-à-vis les urgences familiales : « *c'était complètement farfelu comme si je créais un sentiment de pitié, alors que c'était un besoin nécessaire* »,



« ils ne comprennent pas », « et même s'ils disent qu'ils le comprennent, ça marche pas », « c'est très difficile ». Il est bien entendu que les coupures budgétaires viennent freiner toute initiative en matière de CEF. Toutefois, bien qu'ils soient conscients d'une telle situation, les supérieurs immédiats n'en manifestent pas moins un désintérêt vis-à-vis les pratiques de conciliation emploi-famille. Le tableau 10 ci-dessous présente des extraits révélateurs des représentants syndicaux et des responsables patronaux à ce sujet.

**TABLEAU 10 : Les perceptions des représentants syndicaux et des responsables patronaux concernant les attitudes à l'égard de la CEF**

Les perceptions favorables et très favorables	
<u>Les représentants syndicaux</u>	<u>Les responsables patronaux</u>
	Oui, c'est équitable.
Les perceptions moins défavorables	
<u>Les représentants syndicaux</u>	<u>Les responsables patronaux</u>
<p>Bon, je pense que les gens sont sensibles. Mais ce qui est difficile, c'est de sentir toujours qu'on est obligé de se justifier quand on est parent de jeunes enfants ou d'avoir à justifier, de devoir quitter plus tôt pour une raison familiale.</p> <p>Je pense pas que le métier ou l'organisation peut peut-être faciliter, mais à mon avis c'est des valeurs qui sont très personnelles chez les gens qui ne désirent pas s'impliquer dans leur famille parce qu'à mon avis, tout se concilie dans la mesure où les gens veulent le faire.</p>	<p>J'ai envie de dire que, probablement qu'y a eu un moment en tout cas, où c'était difficile peut-être dans certaines unités, parce que le climat était difficile, la charge est grosse.</p> <p>Moi je pense qu'y en veulent plus. Je pense que des congés pour affaires personnelles, c'est quelque chose qui serait souhaité. Ça fait même partie d'une demande du syndicat dans les négos actuels.</p> <p>Je pense que ça dépend plus, c'est les mêmes réponses, ça dépend plus de l'ouverture d'esprit des personnes, des collègues et de leur situation à savoir : est-ce qu'y en ont des enfants eux ou pas? Quelqu'un qui en n'a pas, va être moins ouvert. Ils vont mal l'accepter. Mais leur opinion devrait être la même que les collègues...</p> <p>Moi, je pense que c'est un milieu qui est encore très traditionnel. Y'a encore beaucoup de travail à faire.</p>

Les responsables patronaux invoquent la charge de travail, de même que la moins grande ouverture d'esprit des collègues pour expliquer le plus ou moins grand intérêt à l'égard de la conciliation emploi-famille. Pour leur part, les représentants



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

syndicaux considèrent que la résolution des problématiques liées à la conciliation emploi-famille est une responsabilité des individus eux-mêmes. Selon eux, il appartient aux employés de faire les efforts nécessaires pour favoriser cette meilleure conciliation.

### *3.1 Portrait des différentes attitudes à l'égard de la CEF*

#### *3.1.1 Les attitudes témoignant d'une relative indifférence avec ou sans enfants*

Le fait d'avoir des enfants autorise-t-il une plus grande sensibilité, une meilleure compréhension de l'organisation à l'égard de la conciliation emploi famille? Intuitivement, nous serions portés à répondre dans l'affirmative à une telle interrogation. Or, les résultats d'enquête dévoilent au contraire des comportements tout à fait différents de ce que nous présumions à prime abord. En effet, plusieurs résultats indiquent que le fait d'avoir des enfants n'exerce pas nécessairement une influence positive sur l'ouverture à l'égard de la conciliation emploi famille. En d'autres termes, les employeurs, les supérieurs immédiats ou autres cadres s'ils ont des enfants ne se sont pas davantage compréhensifs, ni même empathiques à l'égard des demandes des parents salariés pour leurs urgences familiales. Comment expliquer cela? Grosso modo par des impératifs de gestion organisationnelle et de contraintes budgétaires auxquels ne peuvent échapper les gestionnaires. Ces priorités priment à un point tel que le fait d'avoir ou de ne pas avoir d'enfants n'influence apparemment pas leur attitude à l'égard de la CEF. Il s'agit là d'un élément d'observation fort pertinent. En outre, ce comportement s'observe tant chez les supérieurs immédiats de sexe masculin que de sexe féminin.

## **LE FAIT D'AVOIR DES ENFANTS N'EXERCE AUCUNE INFLUENCE**

### **Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« En début de négoce, on va essayer de respecter nos horaires (...). Mais y'avait pas cette sensibilité là, là, de dire au départ : « est-ce qu'y en a qui ont des enfants. Donc de dire une contrainte de garderie, ben moi, je dis : « je regrette là, y'est passé cinq heures moins quart ».*

### **Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*Personnellement lui, il va arrêter une réunion parce que y'a pris un engagement d'aller chercher ses enfants au service de garde. Mais quand on arrive dans ..., il faut que l'organisation fonctionne (...) parce que c'est le slogan de la commission scolaire. Alors là, c'est les beaux principes personnels qui prennent le bord. Ils ne*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*s'en préoccupent pas. Ils existent, ils sont articulés, mais ils sont pas respectés ».*

**Une responsable patronale d'une organisation du secteur des transports (compagnie d'aviation) s'exprime :**

*« Non, moi je ne pense pas que les gens doivent le faire. Dans une optique de professionnalisme, dans lequel ils ont une décision à prendre, un rôle à jouer à l'intérieur d'une organisation et je pense que, à ce moment-là, les valeurs personnelles ne doivent pas, évidemment peuvent être répondues ou pas à un certain besoin, mais lorsqu'on demande à quelqu'un d'agir comme gestionnaire dans une organisation à un niveau X dans une fonction X, elle doit le faire avec son plus grand professionnalisme exactement ».*

**Un père d'une organisation du secteur des transports s'exprime :**

*« Si on prend, j'ai pas de discrimination, mais té si je prends un petit jeune qui a 22 ans, qui sort de l'université, il s'en fiche –tu ben lui que j'aie un garçon ou qui a sauté ».*

**Un père dans une organisation du secteur de l'éducation s'exprime :**

*« Sa supérieure, c'est une femme et elle a des enfants et elle ne voulait pas. Ça été tout un branle-bas de combat pour qu'elle puisse avoir sa journée de congé le mercredi ».*

**Un père dans une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« (...) Pis l'autre, il va me dire ben trouve quelqu'un pour y aller. C'est aussi drastique que ça ».*

**Un père d'une organisation du secteur des transports s'exprime :**

*« Mais quand la seule affection que tu as à donner c'est en élevant son chat, tu n'es pas beaucoup sensible aux enfants. Je trouve qu'il est absolument insensible à cela ».*

**Une mère d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Ça je l'ai vécu négativement justement parce que je suis seule dans mon service et quand je suis pas là le travail s'accumule, donc déjà à temps partiel, c'est pas beaucoup, souvent ça paraît beaucoup ».*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

**Une mère d'une organisation du secteur de l'éducation (université)  
s'exprime :**

*« L'intimidation (...) de la part des supérieurs immédiats (...).  
Supérieur immédiat et pour la plupart elles ont des enfants, c'est  
assez étonnant! ».*

En outre, selon les représentants syndicaux, les responsables patronaux sont insensibles aux besoins des parents salariés en ne leur permettant pas de se prévaloir de formules d'aménagement de temps de travail distinctes de leur horaire habituel. Ils signalent fréquemment que les aménagements ou les modes d'accommodements en matière de CEF reposent sur les épaules des parents. Les demandes d'ajustement pour des nécessités d'ordre familial restent ainsi passablement subordonnées aux priorités de l'organisation.

Pour les parents salariés, cette insensibilité à l'égard de leurs demandes se manifeste par des propos explicites et réprobateurs (intimidation), voire même par une relative indifférence à l'égard de leurs requêtes. À cela s'ajoutent également les obstacles présents (rigidités administratives) dans les organisations mêmes lorsqu'il s'agit d'utiliser une ou plusieurs mesures.

Les résultats de recherche font ressortir à quel point la résolution des problématiques d'ordre familial relève du domaine de la sphère privée. En effet, pour les responsables patronaux, elles s'associent aux « affaires personnelles » et ne peuvent dans cette mesure être traitées dans le même ordre que les difficultés liées à l'exercice de l'emploi immédiat. Cet accent sur la responsabilité individuelle des personnes explique que le fait d'avoir ou de ne pas avoir d'enfants n'a en définitive aucun effet sur les comportements des gestionnaires dans les organisations étudiées. Associer les problématiques familiales aux « affaires personnelles » devient ainsi une manière pour les organisations de refuser la demande d'un parent salarié ou encore d'occulter les questions familiales sous prétexte qu'elles ne relèvent pas des problématiques de l'organisation.

### *3.1.2 Les attitudes très variables entre collègues de travail*

Nous observons également que l'exclusion des problématiques de CEF se manifeste entre les collègues eux-mêmes, et ce, même lorsqu'ils ont des enfants. Une fois de plus, des impératifs organisationnels expliquent cette situation. Les services doivent en effet demeurer fonctionnels, et ce, peu importe qu'il y ait des urgences ou autres difficultés sur le plan familial. Les conséquences sont inévitables sur la charge de travail des employés, particulièrement lorsqu'ils n'ont d'autres choix que de fermer temporairement le service où ils travaillent afin d'assumer certaines responsabilités familiales. Dans certaines situations, il peut même s'avérer difficile d'autoriser plus de latitude à un employé, ce qui l'empêche alors d'assumer certaines responsabilités familiales. De telles situations génèrent, il



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

va s'en dire, un fort sentiment d'incompréhension chez les employés.

En outre, il semble que les collègues de travail manifestent aussi une relative insensibilité lorsque certains parmi eux éprouvent des difficultés de conciliation. Cela n'est toutefois pas généralisé car les résultats d'enquête montrent que cette indifférence peut être plus ou moins importante d'un ou d'une collègue à l'autre. Nous convenons que la sensibilisation des employés à l'égard des problématiques de CEF influence aussi les possibles aménagements que peuvent faire les parents salariés en cas de besoin. Ainsi, à l'égard de certaines problématiques, des collègues sont plus conciliants, alors que d'autres, le sont beaucoup moins.

## **VARIATION DU DEGRÉ DE SENSIBILITÉ À L'ÉGARD DE LA CEF**

### **Une responsable patronale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« Encore là, ça dépend des personnes. C'est évident que, moi je pense que des fois quand t'en as pas eu, peut-être que tu comprends pas certaines situations. Mais quand t'en as eu, t'es peut-être plus en mesure de comprendre là tsé, qu'est-ce que les personnes peuvent vivre là ».*

### **Un responsable patronal d'une organisation du secteur de l'éducation s'exprime :**

*« Certains de ses employés à elle, lui demandent... des choses. Pis je pense qu'elle est très ouverte, elle, pour des raisons familiales. (...) Donc moi, je pense que j'ai le même comportement qu'elle. Je suis aussi ouvert qu'elle là-dessus ».*

### **Une représentante syndicale du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Oui, mais d'autres vont être plus, certaines vont être plus conciliantes ».*

### **Un père d'une organisation du secteur des transports (compagnie d'aviation) s'exprime :**

*« Ça dépend de la personnalité de la personnalité à qui tu parles ».*

### **Une mère d'une organisation du secteur des transports (compagnie d'aviation) s'exprime :**

*« Oui, pis non. En fait, si on parle de ça, côté maternité, quand t'es enceinte dans l'avion, t'as un petit pourcentage des gens qui vont*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*te permettre de faire un poste dans l'avion qui est plus facile. Pis t'as la grosse majorité qui va dire : « Écoute, moi je suis plus vieille que toi, je vais la prendre la position qui est plus facile ».*

Ainsi donc, faute de mesures réelles en matière de CEF dans les organisations, les parents salariés sont réduits à s'en remettre au bon vouloir de personnes. Et à l'heure actuelle, il n'y a que ce genre de solution possible pour eux. Le fait d'avoir des enfants peut faire en sorte que les supérieurs et les collègues seront plus ouverts, plus souples, plus disposés à apporter des aménagements à leur horaire de travail. Mais tel que nous le révélions plus haut, ce n'est pas toujours le cas.



### 3.1.3 Les attitudes très réceptives dues au fait d'être déjà parents

À la lumière des résultats d'enquête présentés dans les chapitres antérieurs où nous observons l'absence de véritables mesures, l'analyse des attitudes des supérieurs et des collègues de travail à l'égard de la CEF confirme à quel point les pratiques de CEF ne sont pas ancrées dans les milieux de travail. En effet, tel que nous venons de l'observer, les parents salariés restent passablement dépendants du bon vouloir de leur supérieur immédiat ou encore de leurs collègues de travail pour trouver des accommodements en cette matière.

Néanmoins, certains résultats de recherche montrent que le fait d'avoir des enfants exerce tout de même une influence positive sur la CEF. En effet, des supérieurs immédiats et collègues de travail ayant des enfants sont souvent plus compréhensifs et réceptifs, que ceux n'en n'ayant pas, à l'égard des parents salariés.

## MEILLEURE RÉCEPTIVITÉ ENVERS LA CEF

### **Un responsable patronal d'une organisation du secteur des transports s'exprime :**

*« (...) Les cadres que je connais qui ont des enfants, c'est sûr que quand on a des enfants, on a vécu des situations semblables, qu'on soit cadre, pas cadre. Donc, on a peut-être une réceptivité plus grande pour ça. Je suis à peu près certaine sans avoir d'exemples précis, mais je suis à peu près certaine ».*

### **Un représentant syndical d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Les collègues oui, en général (ils sont plus compréhensifs). »*

### **Une responsable patronale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« Ben moi, je pense que oui. En quelque part, c'est clair que ça t'amène à comprendre des affaires que tu comprenais pas avant. C'est sûr que quelqu'un qui a pas d'enfants, elle peut s'imaginer, mais quand t'es dedans là, c'est évident que ta vision des choses, elle doit changer. En tout cas, il me semble que ça se peut pas qu'elle change pas là, parce que t'as une réalité qui est là ».*

### **Un responsable patronal d'une organisation du secteur des communications s'exprime :**





Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

*« Je pense que oui, dans la mesure où, (...) ceux qui ont des enfants vont être en général plus ouverts, plus conciliants, plus souples que ceux qui n'en n'ont pas ».*

**Une responsable patronale d'une organisation du secteur des transports (transport en commun) s'exprime :**

*« Moi, je pense que ça peut pas faire autrement. ça peut pas faire autrement. Mais ça, c'est une opinion bien personnelle, parce que quand on a, quand on est passé par là, on est plus sensible aux problèmes que ça apporte aussi*

**Un père d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Il a peut-être pris sa décision de gestionnaire, avec sa situation de père, en se disant je ne l'ai pas facile moi, parce que ses enfants sont grands. Tu as besoin de ça. Oui, accordé.*

**Une mère d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« J'ai un cas en tête peut-être parce que c'est mon supérieur immédiat, il a deux enfants dont un qui a un trouble léger mental, donc je suis convaincue qu'il est beaucoup plus à l'écoute des personnes qui ont des enfants autour de lui que si forcément il en avait pas et peut-être juste si ses enfants étaient en santé et moi je suis plus sensible à me faire comprendre par cet individu là, étant donné je suis certaine qu'il va considérer si je dois manquer pour mes enfants, il se posera pas de questions ».*

**Un père d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime:**

*« Si je lui dit faut que je m'en aille parce que mon fils est malade, elle hésitera pas une seconde. Elle va me laisser partir (...).*

**Des pères dans une organisation du secteur des transports (compagnie d'aviation) s'exprime :**

*« Si ça avait été quelqu'un qui a pas d'enfants pis qui comprend pas ces problèmes –là, probablement que cette personne-là aurait été beaucoup moins à l'écoute.*

...



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

*« C'est sûr que une personne va probablement faire un effort supplémentaire si elle a des enfants, si ton problème concerne les enfants »*

**Un père dans une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Il est évident qu'un collègue de travail qui a eu des enfants, si tu y dis : « écoute je suis mal pris, ma petite ou mon petit est malade, il faut que je m'en aille, peux-tu, peux-tu me donner un coup de main, quelque chose ». Y va comprendre beaucoup plus facilement qu'un autre qui en a pas ».*

**Des mères dans une organisation du secteur de l'éducation (université) s'expriment :**

*« Moi mes collègues de travail, ce sont des filles qui ont (...), qui sont aussi avec des conjoints et des enfants, pis quand je leur dis, ben hier, j'étais pas là parce que « tata », je veux aller pour mon enfant et tout ça, oui ça arrive, eux aussi parce que leur enfant est malade, c'est la même chose ».*

...

*« Je pense que oui, tu comprends le problème, pis tu y a goûté aussi*

**Des pères dans une organisation du secteur des transports (compagnie d'aviation) s'expriment :**

*« Tout ce qui arrive, tsé une gastro, des affaires de même, mais on a une oreille beaucoup plus sympathique si la personne elle, elle a un enfant ou si elle aime les enfants ».*

...

*« Y a plus d'écoute quand c'est des femmes, y'a plus d'écoute quand c'est des hommes avec enfants ».*

Une fois de plus, nous constatons que mis à part les quelques dispositions contenues dans les conventions collectives, ces résultats de recherche permettent d'observer à quel point les parents salariés sont dépendants des attitudes des personnes, du bon vouloir de celles-ci, et enfin à leur degré de sensibilisation à leurs préoccupations familiales, voire leur besoin d'aménagement, d'entraide, de soutien pour trouver des solutions accommodantes à leurs requêtes afin qu'ils puissent assumer au moment opportun certaines responsabilités familiales.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

## **LA COMPOSITION SEXUÉE DES SECTEURS DE TRAVAIL ET LES INCIDENCES SUR LA CEF**

### *3.2.1 Le personnel d'encadrement*

Au cours des années passées, l'analyse des pratiques de management dans diverses organisations a révélé l'existence de formes de gestion considérées comme plus féminine et d'autres comme plus masculine. Le style de leadership des femmes apparaît moins directif, plus empathique et davantage axé sur des valeurs humaines. Or, ces qualités observées généralement dans les manières de diriger des femmes nous permettaient de poser l'hypothèse d'une plus grande empathie et d'une meilleure compréhension de la part des cadres de sexe féminin à l'égard des requêtes des parents salariés. Cependant, les résultats de la présente recherche ne sont pas complètement homogènes. En effet, des parents nous ont mentionné que le fait que leur supérieur soit de sexe masculin ou féminin n'influencerait pas nécessairement positivement leur requête en matière de CEF.

### **LE FAIT QUE LES SUPÉRIEURS IMMÉDIATS SOIENT DE SEXE MASCULIN OU FÉMININ NE CHANGE PAS LEUR STYLE DE GESTION**

#### **Un responsable patronal d'une organisation de la fonction municipale s'exprime :**

*« T'as pas le choix. Moi-même, je pourrais pas accorder une condition de travail différente. Je suis obligé de passer par là. Je peux pas dire, je vais te donner un congé, s'il est pas inscrit dans la convention. Fait que ça règle le problème ».*

#### **Une responsable patronale d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« ...Les hommes ou les femmes occupant un poste de cadre, (...) y'ont pas un comportement, non. Je ne penserais pas ».*

Certaines femmes cadres ne sont pas davantage compréhensives et plusieurs résultats de l'enquête présente montrent que les supérieurs de sexe masculin sont parfois plus compréhensifs que celles-ci. Des parents salariés participant à notre recherche ont signalé que dans certaines situations, ils avaient eu davantage de compréhension de la part de cadres de sexe masculin que de sexe féminin. Le sexe du dirigeant ne semble donc pas avoir d'incidence déterminante.

### **UNE PLUS GRANDE COMPRÉHENSION DE LA PART DE CADRES DE SEXE MASCULIN**

#### **Des pères dans une organisation du secteur de l'éducation**



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

**(université) s'expriment:**

*« Ce n'est pas toujours évident que parce que c'est une femme que ça va mieux aller ».*

**Une mère d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Ma directrice étant une fille et elle n'a absolument pas d'intérêt à savoir si je manque pour ma fille ou pas. Je suis partie en dépression juste avant de demander mon congé de quatre jours et je crois que ça l'a convaincu d'accepter. Je ne sais pas si je n'étais pas partie en dépression, si elle aurait accepté quand même mon congé sans solde d'une journée. Ça été un incitateur, mais elle a besoin d'être énormément convaincue avant d'avoir son approbation pour des congés comme ça ».*

Nous sommes toutefois d'avis que les données recueillies sont très symptomatiques d'une certaine marginalisation des femmes occupant des postes de direction dans les organisations. Sous le couvert de leur incompréhension des besoins des parents salariés apparaît un ensemble de conditions auxquelles ces femmes sont confrontées pour assumer leur place dans la hiérarchie organisationnelle. Parmi ces conditions, la CEF n'a pas toujours sa place, puisque les problématiques à l'égard de la famille ou encore les aspects la concernant directement ne font pas partie des préoccupations organisationnelles. En ce sens, il n'appartient pas aux femmes cadres, ni davantage aux cadres de sexe masculin d'ailleurs de se les approprier. Des résultats de recherche indiquent plutôt que les femmes cadres calquent leur comportement sur celui des hommes; ce qui se traduit pour les interviewés par leur fermeture d'esprit et leur manque de compréhension à l'égard des requêtes des parents salariés.

## **DES COMPORTEMENTS MACULINS CHEZ LES FEMMES**

**Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« Moi, je peux vous dire que les femmes cadres qui sont proches de la retraite, c'est deux patterns différents. Les femmes cadres sont très autoritaires, ça va marcher, pis bon. Pis les hommes, les directeurs, les directions qui sont proches de la retraite, eux autres on les attache. Ceux qui sont dans leur berceuse, qui attendent que la retraite arrive. Ils font rien, bougent plus, y ont pu de créativité ».*

## **DES FEMMES AYANT QUELQUE CHOSE À PROUVER**



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

**Un père d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Il y a eu des coupures et c'est le bordel total. On ne parle plus d'hommes et de femmes en haut. C'est des gestionnaires. Donc que ça soit un homme ou une femme, si il a une vision comptable qui s'appelle Charlotte ou qui s'appelle Fernand, il n'y a plus de sexe. Mais quand on redescend un peu, je ne pourrais pas vous dire. Moi personnellement, avec ce que l'on a vécu aux services à la vie étudiante, la haute direction est féminine. Elle est intérimaire, mais elle est féminine, Et c'est assez dur ».*

**Une mère d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Je dirais deux fois dans ma vie, on m'a imposé un horaire de soir. La première fois, j'étais enceinte et pis c'était deux femmes qui avaient des enfants elles-mêmes et le plus de compréhension que j'ai eue pendant plusieurs années (un homme) qui était célibataire, qui n'avait pas d'enfants et lui prenait ça en considération (plus que) les deux femmes mères de famille. Moi, j'ai souvent dit que les femmes en situation d'autorité ont de quoi à prouver ».*

Les comportements masculins chez les femmes dans les postes de supervision sont associés à une sorte de fermeture à l'égard de la CEF, mais ces résultats n'en doivent pas moins être nuancés. D'autres données font ressortir en effet que les femmes contribuent mieux que les hommes à une meilleure harmonisation de l'emploi et la vie familiale grâce à leur plus grande ouverture d'esprit et apparaissent alors porteuses des changements axés sur la CEF.

### 3.2.2 Les collègues de travail

D'après les données recueillies, les femmes sont plus proches des problématiques de cette nature et mieux placées par le fait même pour que des remèdes soient apportés aux problèmes de conciliation emploi-famille. Cela est loin d'être novateur et montre tout au contraire à quel point les milieux de travail restent fortement marqués par l'étiquette associant prioritairement les femmes à la vie familiale. Ces attitudes démontrent également la persistance de certains stéréotypes homme-femmes, puisqu'elles apparaissent plus crédibles et sont interpellées les premières pour initier des changements en matière de CEF.

## **LE FAIT QU'IL Y AIT UNE MAJORITÉ DE FEMMES DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL INFLUENCE POSITIVEMENT LA CEF**

**Une représentante patronale d'une organisation du secteur de l'éducation**



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail

**(université) s'exprime :**

*« Moi, je pense, le fait qu'on est une majorité de femmes, ça fait une différence ».*

**Une responsable patronale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« Ah ben oui, c'est évident que, moi je pense que dans un secteur comme le nôtre où il y a plein de femmes, pis en plus dans l'éducation. C'est sûr qu'y a une ouverture pour les congés, la conciliation travail-famille que t'as si t'es dans une industrie où c'est majoritairement des hommes ».*

**Un responsable patronale d'une organisation du secteur des communications (compagnie télévisuelle) s'exprime :**

*« Je pense que oui. C'est un feeling que j'ai. En plus, je vais vous donner un cas concret. L'expérience de télétravail qu'on a fait y'a deux ans, c'était une femme qui l'a initiée. C'est pas un homme. Moi je pense que la majorité des femmes va faire une différence ».*

**Une responsable patronale d'une organisation du secteur des transports (compagnie de transport en commun) s'exprime :**

*« Moi, je pense que oui parce que c'est des problèmes que les femmes abordent plus facilement. Alors sûrement que ça joue un rôle quand y a une majorité de femmes pour mettre sur la table ces préoccupations là. (...) Et je pense que ça va être la même chose au niveau de la force de travail des chauffeurs quand y'en aura beaucoup qui militeront pour des mesures différentes. Elles les demanderont à l'entreprise et probablement que l'entreprise acceptera ».*

L'analyse des données recueillies a permis de constater que celles-ci ne sont pas homogènes. Ainsi, au sein de certains milieux de travail, les parents salariés de sexe féminin peuvent être dans l'obligation d'adopter des comportements se rapprochant de ceux associés davantage aux hommes lorsqu'il est question du rapport à la famille. En effet, dans une des organisations du secteur des transports où les femmes occupent les emplois non traditionnels, nous observons de très grandes réticences à l'adoption de pratiques favorables à la CEF dans le milieu de travail. Au contraire, et cela rejoint nos commentaires précédents, les résultats de recherche font voir plutôt que l'on cherche à faire en sorte que les femmes calquent leurs comportements sur ceux traditionnellement qualifiés de masculins.

**SECTEUR MASCULIN, LES FEMMES SONT SUR UN MÊME PIED**



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

**Un responsable syndical d'une organisation du secteur des transports (compagnie de transport) s'exprime :**

*« Nous on vit pas ça chez nous. Nos femmes ont le même salaire. C'est toute la même chose, les femmes et les hommes. Par contre, on entend de temps à autre que les femmes veulent, ben c'est sûr qu'elles ont pas d'ancienneté, donc elles travaillent de nuit hein! Elles travaillent de soir. Elles travaillent jusqu'à 2, 3 heures du matin. C'est pas le même genre de clientèle qu'à huit heures le matin quand c'est un travailleur. Et c'est sûr qu'on entend de temps en temps dire : « Ben les femmes devraient pas travailler de nuit! Ben nos gens sont pas d'accord avec ça parce qu'on dit tsé, faut que ça soit équitable pour tout le monde ».*

**Une mère dans une organisation du secteur des transports (transport en commun) s'exprime :**

*« Concilier, t'es au travail, pis là, ils le disent là : « T'as pas rentré travailler hier? » « Ben le petit était malade tsé » « C'est à cause de vous autres (...) les bonnes femmes si le taux d'absentéisme est si élevé. Mais par contre, tu leur demanderais : « Ben toi, est-ce que tu t'absentes pour tes enfants? » « Non, ma femme est là! « Ben oui, ta femme est là. À sa job là, son boss y dit tu la même affaire à elle? ».*

Nos données permettent d'observer également des comportements chez les parents salariés de sexe masculin qui ne témoignent d'aucune différence notable par rapport à ceux des femmes.

## **LES ATTITUDES NE CHANGENT PAS**

**Une représentante patronale d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Ben je vous dirais, je penserais pas (...) ».*

**Une responsable patronale d'une organisation du secteur de l'éducation s'exprime :**

*« (...) Mais je sais pas si ça changerait si on avait pas d'enfants. Je sais pas, c'est difficile à dire. Je penserais pas, mais ».*

**Une responsable patronale d'une organisation du secteur de l'éducation (université) s'exprime :**

*« Je penserais pas «*





Rapport de recherche

## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

*Un père d'une organisation du secteur des transports (compagnie d'aviation) s'exprime :*

*« Y'a jamais quelqu'un qui m'a reviré, dire, écoute : Écoute ben, je m'en fiche ben là de ta famille, pis de ton gars ».*

Qui plus est, lorsque les éléments caractéristiques du comportement des femmes sont associés à ceux d'un homme, c'est davantage pour en faire un portrait idéalisé.

### **IDÉALISATION DE L'HOMME**

#### **Une représentante syndicale d'une organisation du secteur de l'éducation (commission scolaire) s'exprime :**

*« Je vais vous dire, on a une réaction, y a un père qui travaille comme agent de bureau. Et ce père là, c'est la coqueluche de toutes les femmes. Je dis ça avec beaucoup de respect. Y est pas nécessairement beau, c'est pas le canon. Mais c'est un homme qui fait un travail de femme, qui s'occupe de ses enfants, qui est gentil avec les femmes. Alors il est la vedette ».*

Les pères seront d'autant plus idéalisés qu'ils baigneront dans un milieu de femmes où celles-ci sont majoritaires. Ils sont en quelque sorte la coqueluche de leur lieu de travail, glorifiés d'autant plus qu'ils sont proches de leurs enfants et s'impliquent dans leur vie familiale.

### **CONCLUSION DU CHAPITRE TROIS**

L'analyse des rapports de travail dans un contexte de CEF est très éclairante car elle permet de bien mettre en évidence à quel point les pratiques de travail au sein des organisations enquêtées ne sont pas imprégnées d'une philosophie reposant sur la CEF. Nous avons vu au début de ce rapport que les pères notamment s'impliquent beaucoup plus et le veulent aussi comparativement à ceux des générations précédentes ayant davantage un rôle de pourvoyeur. Or, les données recueillies dans la présente recherche montrent que les pères s'impliquant, aiment à le faire et perçoivent leur rôle dans ce but. Bien sûr, s'il s'agit là d'une nette évolution par rapport aux années passées, mais ces données ne permettent pas toutefois d'affirmer que l'on assiste à une complète égalité entre les sexes. Nous observons que les pères ont encore un rôle secondaire par rapport aux femmes. Nous remarquons en effet que comme toujours la responsabilité principale concernant les soins et l'éducation des enfants et même l'organisation du partage des tâches familiales et domestiques incombe toujours aux mères. Celles-ci restent les premières interpellées dans la gestion de ces tâches. Néanmoins, nous pouvons convenir que dans la sphère proprement privée, les comportements sont



des mesures à développer dans les milieux de travail

plutôt novateurs en raison principalement de cette volonté des pères d'accroître leur implication. Or, paradoxalement, à la lumière des résultats d'enquête, nous constatons que dans les milieux de travail mêmes, les pères ne sont pas parvenus à une aussi complète avancée. En effet, une philosophie axée sur la CEF n'est pas acquise dans les pratiques de travail et ne fait aucunement partie des politiques de gestion de l'organisation généralement. De plus est, les femmes font parfois valoir leur place dans les organisations en adoptant des comportements masculins excluant la CEF. De fait, certaines femmes cadres affichent des attitudes se rapprochant des comportements traditionnellement masculins. Elles manifestent une certaine incompréhension ou indifférence à l'égard des requêtes d'harmonisation de la vie familiale et de l'emploi. Peu importe qu'elles aient ou non des enfants, elles ne sont pas nécessairement davantage compréhensives. Elles font en sorte que leurs priorités de gestionnaire priment sur la CEF. Bien entendu, comme nous le disions plus haut, ces résultats doivent être nuancés. Il n'est pas question ici de généralisations, car d'autres données montrent qu'une majorité de femmes dans les postes de supervision et dans les milieux de travail crée une différence importante. En effet, les parents salariés se voient davantage compris et beaucoup mieux entendus alors. La situation semble de fait variable selon les individus et les milieux de travail.

En fait, ces résultats sont très concordants avec un ensemble d'autres données obtenues en cours d'enquête. En effet, l'analyse des conventions collectives a montré qu'il n'existe pas véritablement de mesures de CEF, mais seulement des dispositions permettant de meilleurs accommodements, et ce, à la condition que le métier exercé par le parent salarié le permette. Or, plusieurs catégories socioprofessionnelles n'ont pas accès à ces mesures pour des raisons bien spécifiques (un service à fournir à une clientèle, un horaire atypique, des exigences données, etc.). Qui plus est, les dispositions réellement utilisables peuvent presque se compter sur les doigts d'une main (les congés parentaux notamment). Ces constats ne sont pas négligeables et confirment le manque d'implication des organisations actuellement en matière de CEF.

Tel que nous avons pu l'observer, l'analyse des rapports de travail permet de prendre quelques distances avec les présuppositions énoncées au tout début de ce chapitre. Certes, les femmes sont plus compréhensives entre elles, mais cela ne concerne pas toutes les femmes également. Certaines sont donc moins compréhensives et le fait d'avoir des enfants ne change rien à la situation; la relation d'entraide peut faire tout à fait défaut. Des conclusions semblables s'appliquent aux supérieurs ayant des enfants qui ne sont pas nécessairement davantage compréhensifs pour cette raison. Ces constats permettent de mettre en relief les limites auxquelles sont confrontés à la fois les parents salariés et les supérieurs immédiats. Ces limites s'expliquent en grande partie par des priorités organisationnelles et de gestion excluant les questions d'ordre familial.

Enfin, ces données sont intéressantes, car elles montrent bien une fois de plus



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

que malgré les avancées concernant la plus grande implication des pères dans la vie familiale et domestique, malgré que les pères souhaitent réellement s'impliquer dans leur vie familiale, que la qualité de vie familiale à leurs yeux prime sur l'argent, malgré tout cela donc, nous observons un très grand hiatus avec les réalités des milieux de travail où les préjugés persistent et les conventions traditionnelles continuent de façonner les comportements. Les pères veulent certes s'impliquer davantage dans leur vie familiale, mais les milieux de travail ne leur ouvrent pas nécessairement la porte. Les mères veulent certes confier davantage aux pères le soin des tâches familiales et domestiques, mais, encore là, dans les milieux de travail, on leur fait comprendre que c'est à elles de s'occuper prioritairement de leurs enfants. Donc, nous observons un très grand hiatus entre les intentions et les pratiques réelles. Certes, les pères commencent à se prévaloir des congés et parfois d'autres mesures, mais ils le font encore sur la pointe des pieds.



## **CHAPITRE QUATRE LES VOIES NOUVELLES À EXPLORER EN MATIÈRE DE CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE DANS LES ORGANISATIONS ENQUÊTÉES**

### **INTRODUCTION**

Ce quatrième chapitre porte principalement sur la thématique « Amélioration des mesures existantes » (variables 38, 39, 40, 41 et 42).<sup>39</sup> Tout au long de rapport, nous avons tenté de faire ressortir quels étaient les attentes et les besoins des parents salariés à cet égard. Nous avons cherché à montrer que ceux-ci rejoignent en quelque sorte leur perception de leur rôle de parent; des perceptions axées, comme nous avons pu l'observer, sur leur volonté de s'investir dans leur vie familiale et de s'impliquer aussi auprès de leurs enfants. Nous avons remarqué aussi à la lumière de l'analyse des conventions collectives qu'il existait effectivement certaines dispositions leur permettant de trouver des accommodements pour mieux assumer les obligations familiales ou encore pour pouvoir répondre à des urgences familiales en cas de besoin. Or, pour diverses raisons reliées au métier exercé, aux contraintes propres le caractérisant, telles que les limites inhérentes à l'horaire de travail, il n'est pas toujours possible pour les parents salariés de se prévaloir de ces accommodements, et ce, malgré certaines dispositions aidantes contenues dans leur convention collective. Néanmoins, les représentants syndicaux, les responsables patronaux, ainsi que les parents salariés nous ont fourni certaines pistes et avenues souhaitables fort pertinentes pour améliorer la situation en matière de CEF. Nous allons maintenant les présenter tout en faisant ressortir en quoi certaines de ces mesures prennent une très grande importance compte tenu de la nature de l'emploi salarié exercé ou encore de l'activité productive de l'organisation dans lequel l'exercice desdits métiers se déploie. Nous tenterons enfin de bien décrire les projets et les actions préconisées en matière de CEF en prenant en considération les particularités des différentes organisations enquêtées dans le cadre cette analyse.

### **4. LES PROJETS ET LES ACTIONS À ENTREPRENDRE**

#### *4.1 Selon les représentants syndicaux et les responsables patronaux*

Un regard d'ensemble sur les projets et les actions à entreprendre en matière de conciliation emploi-famille au sein des organisations enquêtées permet d'observer

---

<sup>39</sup> Voir en Annexe 2 Variables d'analyse issues des canevas d'entrevues : Variable 38 Projets du syndicat en vue d'améliorer les mesures et/ou la situation actuelle; Variable 39 Projets de l'organisation en vue d'améliorer les mesures et/ou la situation actuelle; Variable 40 Actions à entreprendre; Variable 41 Nécessité de susciter une participation plus grande des pères travailleurs et Variable 42 Actions à entreprendre et changement à apporter pour susciter une plus grande participation.



des mesures à développer dans les milieux de travail

que, dans la majorité des cas, des améliorations doivent être apportées. En effet, bien que les suggestions à cet effet abondent davantage du côté des représentants syndicaux, ces derniers tout comme les responsables patronaux ont indiqué plusieurs propositions intéressantes. Nous constatons que les besoins en termes de CEF varient relativement d'une organisation à l'autre et reflètent les éléments caractéristiques de l'activité productive de l'établissement concerné. Ainsi donc, dans certaines organisations les besoins sont fonction de la nature de l'horaire de travail correspondant au métier exercé, et ce, encore davantage si l'horaire est atypique. Dans d'autres organisations, c'est plutôt la nature de l'emploi exercé qui oriente les besoins en termes de CEF. Par exemple, l'obligation d'assurer un service continu à une clientèle crée, dans certaines situations, des obstacles aux parents salariés pour leur permettre de bénéficier de mesures de CEF. Cela rend d'autant plus nécessaire de telles dispositions pour les aider à mieux harmoniser leur emploi avec leurs responsabilités familiales. Avant de nous attarder sur les informations fournies par les parents salariés concernant leurs besoins, examinons les projets et les actions proposés par les représentants syndicaux et les responsables patronaux en matière de conciliation emploi-famille à la lumière des données recueillies, indiquées dans le tableau 11 ci-dessous.



Rapport de recherche  
 La conciliation emploi-famille :  
 des mesures à développer dans les milieux de travail

**TABLEAU 11 Projets et actions à entreprendre en vue d'améliorer les mesures et/ou la situation actuelle en matière de CEF, selon les représentants syndicaux et les responsables patronaux**

Projets et actions des syndicats selon les représentants syndicaux	Projets et actions des organisations selon les responsables patronaux
<p>Université            possibilité d'avoir des congés additionnels pour s'occuper de ses enfants quand y'a soit maladie ou ...            aller chercher une banque de deux congés par enfant des vacances additionnelles en permettant la conversion des jours de maladie            mettre en place des mesures pour s'assurer qu'une personne dont le poste est transformé et qui connaît une modification d'horaire ne soit pas pénalisée – lorsqu'elle a des problématiques liées à la CEF            un congé pour accompagner une personne (ex : un congé prolongé d'un an lorsque le conjoint est mourant) / un article dans la convention collective stipulant qu'il soit possible de prendre ce type de congé pour toute circonstance qui n'est pas prévue dans la convention            l'horaire 9-10...qui pourrait peut-être avoir des aspects positifs            avoir une plus grande flexibilité de l'horaire            permettre une plus grande flexibilité des horaires particuliers que l'employeur lance une campagne de valorisation de la famille            approche favorisant le recours à l'horaire variable que les employeurs voient à leurs responsabilités en matière de CEF et qu'il l'intègre à leur pratique de gestion            Université            l'horaire variable et une lettre d'entente à cet effet            le télétravail pour les professionnels et les gens de la catégorie technique (et l'accorder de façon officielle)            l'horaire de 4 jours            semaine de travail comprimée / des heures comprimées            9 jours sur 10            horaire de 32 heures            Commission scolaire            affaires personnelles            horaire flexible            permettre d'aménager son horaire quotidien ou hebdomadaire            5 jours de congé de maladie            qu'il y ait une concordance avec les congés de force majeure            faire de la relation d'aide / introduire un réseau de délégués sociaux pour faire de la relation d'aide</p> <p>Communications            revenir au programme d'aide, qu'il soit adressé aux membres de la famille            faire des interventions pour essayer d'avoir l'implantation d'une garderie en milieu de travail</p> <p>Transport aérien            le retrait préventif au complet            un système où l'infirmière peut venir à la maison et vérifier dans le cas d'une incapacité de déplacement            rendre obligatoire les blocs partagés            un service de garde ouvert 24 heures quotidiennement            améliorer le sort des juniors afin de les maintenir en emploi</p> <p>Transport en commun</p>	<p>Université            davantage de répondre à des demandes syndicales que des projets de l'organisation proprement dit            une des choses qu'on pourrait regarder, c'est comment aussi partagent les horaires, pis tout ça</p> <p>Université            l'horaire variable / se pencher sur l'horaire variable            le télétravail / se pencher sur le télétravail            améliorer les mesures existantes</p> <p>Commission scolaire            va peut-être plus se passer dans le cadre des négociations            mesures existantes seront peut-être améliorées            améliorer les horaires flexibles            les congés pour affaires personnelles            souplesse pour les congés, peut être plus visible pour les professeurs à temps partagé</p> <p>Communications</p> <p>Transport aérien            mettre en place des moyens de rétention / des politiques de rétention qui permettent de maintenir les gens en place            améliorer la qualité de vie des gens justement, conciliation travail-famille            autoriser le traitement différé</p> <p>Transport en commun            garderie devrait être plus accessible            garderie avec des heures ouvrables plus longues</p>



## Rapport de recherche

### La conciliation emploi-famille :

#### des mesures à développer dans les milieux de travail

<p>revenir encore une troisième fois avec la fameuse demande de semaine de travail 4-3  au niveau des congés compensatoires et des congés personnels, augmenter le nombre de congés que l'employeur pourrait accorder d'une façon quotidienne  donner plus de facilités aux personnes, pis faire ce que bon leur semble au niveau des congés  problèmes de garderie, activer le dossier</p>	<p>favoriser un meilleur partage des conditions de travail entre ceux ayant plus d'années d'ancienneté et ceux qui en ont moins</p>
<p>Fonction municipale  horaire allégé / au lieu de faire du 35 heures / semaines – cela serait du 25 et 30 heures  retour progressif au travail à temps partiel  prestations supplémentaires de chômage pour les hommes au niveau du congé de paternité  des services de garderie  des mesures qui puissent permettre à des personnes d'avoir accès à une carrière  des moyens qui rendent accessibles à ces carrières / ex : octroyer une formation spécialisée</p>	<p>Fonction municipale  permettre le télétravail  amélioration des mesures en place</p>

L'analyse de ce tableau permet de constater qu'il y a une répartition plus égale entre les différentes organisations enquêtées concernant les actions préconisées en regard des congés pour la famille. Nous remarquons par ailleurs que les requêtes pour des services de garde s'observent dans quatre organisations, soit celles des communications télévisuelles, du transport aérien, du transport en commun, puis enfin de la fonction municipale. Dans les organisations de deux secteurs, soit l'éducation et la fonction municipale, nous identifions d'autres actions à entreprendre, notamment en ce qui concerne le télétravail. Enfin, dans la majorité des organisations enquêtées des projets et des actions à entreprendre sur divers aspects de la conciliation emploi-famille sont mentionnés. Dans le même ordre d'idées, les représentants syndicaux et les responsables patronaux réclament l'amélioration des mesures de CEF.

En résumé donc, l'analyse du tableau 11 ci-dessus permet de classer les projets et les actions souhaitées en six rubriques distinctes, que nous présentons dans le tableau 12 ci-dessous.



**Tableau 12 Les grands axes d'interventions souhaitées en matière de CEF selon les représentants syndicaux et les responsables patronaux**

Les mesures concernant l'aménagement du temps de travail
Les mesures concernant les congés pour la famille
La mise en place de services de garde
Les mesures concernant le télétravail
Les mesures diverses de CEF
L'amélioration des mesures de CEF

Examinons maintenant ces différentes rubriques à la lumière des données recueillies à cet effet.

*4.1.1 L'aménagement du temps de travail*

La première rubrique, soit celle concernant l'aménagement du temps de travail, nous permet de constater que ce n'est pas tant la réduction du temps de travail qui est ici souhaitée qu'un nouvel aménagement de l'horaire de travail. Les projets et les actions à entreprendre visent davantage à modifier celui-ci, à favoriser sa flexibilité, ainsi qu'à le rendre variable et non pas à le réduire comme tel. Nous avons mentionné précédemment que cette revendication était importante dans les établissements d'éducation. Or, paradoxalement, nous savons que cet horaire peut difficilement s'appliquer à toutes les catégories socioprofessionnelles dans ce type d'organisation. En effet, un service à une clientèle étudiante devant être offert quotidiennement sur des heures ouvrables fixes et exige une présence obligatoire du personnel d'enseignement. Cependant, mis à part celui-ci, d'autres employés pourraient bénéficier d'un horaire de travail flexible. Selon les données recueillies, il est en effet plausible et réaliste de penser que ce type d'horaire peut être effectivement introduit au sein des établissements d'éducation. À titre d'exemple, pensons à certaines catégories socioprofessionnelles dans les postes de secrétariat. Par ailleurs, dans l'organisation du transport en commun, la situation observée est tout à fait différente. Les demandes à l'égard d'un nouvel aménagement du temps de travail portent davantage sur la modification de l'horaire brisé. En effet, les chauffeurs et chauffeuses d'autobus ont des horaires se décomposant en deux ou trois parties avec des interruptions de travail entre elles. Par exemple, la partie du matin où l'employé assure le service de transport en commun est suivie d'une période de trois heures ou plus d'arrêt jusqu'au milieu de l'après-midi. Par la suite, l'employé reprend de nouveau du service. Ce type d'horaire peut donc devenir très contraignant lorsqu'il faut assumer certaines responsabilités ou répondre à des urgences familiales.

Compte tenu de ces observations, il va sans dire que les projets ou les actions souhaitées en matière de réaménagement du temps de travail, ne prennent pas la même signification au sein des différentes organisations enquêtées et cela n'est pas étranger à la nature même de l'activité de l'organisation concernée.

*4.1.2 Les mesures concernant les congés pour la famille*





## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

La seconde rubrique porte sur les projets et les actions à entreprendre concernant les congés pour la famille. Ceux-ci se retrouvent dans presque toutes les organisations enquêtées. Ils peuvent être sous-divisés en trois catégories : 1) l'élargissement du cadre d'accès des congés de maladie afin qu'ils puissent être utilisés aussi lorsque les enfants des employés sont malades; 2) la création d'un congé parental en ajoutant un plus grand nombre de journées aux vacances annuelles; et 3) l'addition de congés familiaux aux congés déjà existants (par exemple les congés de force majeure, les congés pour affaires personnelles, les congés compensatoires et les congés de paternité). À l'instar des mesures d'aménagement du temps de travail, dont nous parlions précédemment, les congés pour raisons familiales ont une signification différente dans chacune des organisations enquêtées. Dans une organisation du secteur de l'éducation par exemple (commission scolaire), les actions souhaitées sont plutôt d'élargir le cadre d'accès des congés de force majeure<sup>40</sup> afin d'y inclure les urgences familiales. Dans une organisation du secteur des transports (transport en commun), il s'agit davantage d'augmenter le nombre de congés annuels et d'en attribuer un certain nombre pour des motifs d'ordre familial.

Malgré les différences observées entre chacune des organisations enquêtées, nous remarquons qu'il y a tout de même un point commun entre elles, soit d'augmenter la quantité de congés familiaux. Il s'agit d'offrir une plus grande souplesse ou encore plus de facilités à l'égard de certains congés, d'augmenter les vacances annuelles ou autres congés divers. Les congés de force majeure, les congés pour affaires personnelles, les congés compensatoires, de même que le congé de paternité sont visés explicitement dans ce cadre de bonification.

### *4.1.3 La mise en place de services de garde*

La troisième rubrique porte sur les services de garde. Lorsqu'il est question de conciliation emploi-famille, cette thématique ne semble pas nouvelle dans la mesure où elle est récurrente à chaque fois qu'il est question de la famille. Dans les résultats de la présente recherche, nous avons recueilli plusieurs commentaires critiques des représentants syndicaux à l'égard des services de garde en place actuellement. Ceux-ci existent certes, mais dans certaines organisations enquêtées, ils sont nettement insuffisants. Des projets et des actions à cet effet sont souhaités dans quatre types d'organisations : 1) communications; 2) transport aérien; 3) transport en commun et 4) fonction municipale. L'objectif visé est non seulement d'offrir des services de garde à une clientèle, mais de les adapter à la nature de l'emploi exercé par les parents salariés. Cela est particulièrement visible dans l'organisation du transport aérien, car les parents exerçant leur métier d'agent de bord et travaillant sur des horaires de travail non-standards (en déplacement pendant deux, trois jours parfois) souhaitent avoir accès à des services de garde de durée de 24 heures quotidiennement. Dans d'autres situations, il s'agit tout

<sup>40</sup> À titre d'exemple le congé de force majeure, tel qu'il existe actuellement, peut s'approprier à une fuite d'eau survenant de façon imprévue au domicile.



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

### des mesures à développer dans les milieux de travail

simplement d'améliorer les services en place. C'est le cas notamment de l'organisation du transport en commun. Enfin, dans certaines organisations, notamment en communication, les représentants syndicaux mentionnent la nécessité d'implanter des services de garde en milieu de travail.

#### *4.1.4 Les mesures concernant le télétravail*

La quatrième rubrique renvoie aux projets et actions préconisés concernant le télétravail. Les représentants syndicaux et les responsables patronaux en ont fait part à deux reprises, soit dans une organisation du secteur de l'éducation et dans une autre de la fonction municipale. Dans l'organisation du secteur de l'éducation, le télétravail se pratique de façon officieuse, sans pour autant faire l'objet d'une disposition spécifique de la convention collective. En effet, plusieurs types de catégories socioprofessionnelles peuvent avoir accès à ce type de formule de travail, compte tenu qu'une partie du travail de conception (création de manuels de cours) peut être facilement exécutée à la maison. Dans l'organisation de la fonction municipale, les tâches propres à certains postes de travail octroient une grande autonomie au personnel les accomplissant et leur permet de pratiquer le télétravail. Des catégories socioprofessionnelles variées n'occupant pas nécessairement les échelons les plus élevés de l'échelle de qualifications professionnelles pourraient ainsi pratiquer cette forme de travail, sinon y avoir accès. C'est pourquoi, les projets et les actions préconisés visent à faire du télétravail une pratique plus structurée et encadrée selon des modalités rigoureuses préalablement définies par l'employeur en collaboration avec le syndicat. Notons toutefois que le télétravail est souvent souhaité par les personnels vieillissants et non seulement par les personnes ayant de jeunes enfants. (Tremblay, 2001)

#### *4.1.5 Les mesures diverses de CEF*

La rubrique intitulée « Les mesures diverses de conciliation emploi-famille » signifie que celles-ci regroupent un ensemble de suggestions sur des projets en matière de CEF, sans que chacune d'entre elles constitue une thématique dominante du portrait d'ensemble des mesures suggérées. Ainsi, dans une organisation du secteur de l'éducation (université), une suggestion a été émise en vue d'intégrer aux pratiques de gestion la prise en compte des responsabilités en matière de CEF. Dans une autre organisation de ce même secteur (commission scolaire), le projet mentionné concerne la mise sur pied d'un réseau de délégués sociaux au sein de l'organisation. Ce réseau, prenant la forme d'une équipe volante prête à intervenir à tout moment, se composerait de personnes spécialement préparées à intervenir auprès des parents salariés éprouvant diverses difficultés, notamment familiales. Les délégués sociaux auraient ainsi un mandat de prévention et d'aide à la fois. L'objectif serait de réduire les effets néfastes sur leur vie familiale, ainsi que sur l'exercice de leur emploi : éviter par exemple que leurs difficultés aboutissent à un burn-out ou encore à des absences répétitives. Par ailleurs, dans une autre organisation (transport aérien), une des actions souhaitées



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

### des mesures à développer dans les milieux de travail

concerne le retrait préventif complet. Cette action apparaît urgente car les effets de la pression atmosphérique peuvent nuire au fœtus et à la santé de la future mère. S'ajoute également à cette difficulté le fait que l'agente de bord doit s'absenter de son domicile familial pendant plusieurs jours successifs, ce qui risque aussi d'accroître sa fatigue.

Dans le même ordre d'idées, les actions souhaitées dans l'organisation du transport aérien sont aussi de rendre obligatoire le bloc partagé. Ce projet permettrait aux agents et agentes de bord de partager leurs heures de vols ou encore de répartir leurs vols entre eux. La formule de « bloc partagé » se compare au partage des postes de travail (incluant leurs conditions de travail afférentes). Le traitement différé constituait aussi une autre mesure préconisée.

Parmi les autres projets et/ou actions souhaitées, mentionnons dans une autre organisation de transport (transport en commun), la révision du partage des conditions de travail en fonction de l'ancienneté, dans le but de faciliter une meilleure conciliation du travail et de la vie familiale entre les employés ayant plus d'années d'ancienneté et ceux et celles en ayant moins. Nous avons observé que des chauffeurs et chauffeuses d'autobus doivent parfois attendre une douzaine d'années avant d'obtenir leurs week ends de congé. Or, ces personnes fréquemment ont des responsabilités parentales, mais ne peuvent les assumer lors des week ends. Les mères, par exemple, sont souvent les dernières entrées dans l'organisation et doivent subordonner entièrement leur vie familiale à leur travail. Nous avons d'ailleurs expliqué dans un chapitre précédent que les soins et l'éducation des enfants reposent souvent presque entièrement sur leur conjoint, car elles n'ont d'autre choix. Du reste, une expression revenant fréquemment dans la bouche des parents salariés interviewés était « *qu'elles devaient faire leur temps* », c'est-à-dire faire le nombre requis d'années d'ancienneté, comme tous les autres employés les ayant précédé, avant de pouvoir bénéficier des week ends.

Enfin, les données recueillies apportent un nouvel éclairage au cadre de réflexion sur la conciliation emploi-famille. Nous constatons en effet que les besoins touchent la famille, mais plus encore la vie personnelle des parents qui souhaitent s'épanouir également professionnellement, tout en assumant leurs responsabilités familiales. Par exemple, dans une organisation de la fonction municipale, une des actions préconisées concernait l'adoption d'une mesure facilitant la poursuite d'une formation spécialisée pour les employés ayant des enfants afin de favoriser le développement de leur carrière.

#### *4.1.6 L'amélioration des mesures de CEF*

Dans la presque majorité des organisations enquêtées, nous observons des actions à entreprendre « pour améliorer » les mesures d'aide ou les dispositions existantes en matière de CEF. Celles-ci, en effet, ont l'avantage de répondre déjà aux besoins des parents salariés, mais restent encore insuffisantes. Leur



bonification s'avère donc nécessaire étant donné certaines difficultés d'accessibilité. Examinons ce qu'il en est plus attentivement. Dans les organisations du secteur de l'éducation par exemple, les améliorations souhaitées, selon les données recueillies auprès des représentants syndicaux et des responsables patronaux, concernent l'aménagement du temps de travail. L'horaire variable ou flexible par exemple, qui constitue une mesure dans les conventions collectives, n'est pas dans les faits facilement accessible, compte tenu des particularités et de certaines obligations de fournir des services spécifiques à une clientèle. Ainsi, dans une organisation (commission scolaire) une demande spécifique porte sur l'amélioration de l'accessibilité des horaires flexibles. Dans une autre organisation (université), les améliorations souhaitées concernent plus directement l'aménagement des horaires (partage des heures de travail).

Les améliorations souhaitées peuvent par ailleurs être aussi très globales. À ce titre, dans une organisation de transport (transport aérien), une des actions préconisées est l'amélioration des conditions de travail des employés plus jeunes ou nouvellement entrés. Mais quel est le lien avec la conciliation emploi-famille? Nous avons apporté des éléments de réponse dans la section ci-dessus en discutant de la révision des conditions de travail en fonction de l'ancienneté dans l'organisation du transport en commun. En ce qui a trait à l'organisation du transport aérien, les améliorations souhaitées se fondent sur un raisonnement analogue à la situation observée dans le transport en commun. Effectivement, dans le transport aérien, les personnes plus récemment entrées représentent le groupe d'employés dont le nombre d'années d'ancienneté est le moins élevé. En règle générale, ces employés sont plus jeunes et plus susceptibles aussi d'être parents d'enfants en bas âge. Les mesures de CEF, il va sans dire, prennent une très grande importance à leurs yeux. Comme dans plusieurs organisations, c'est avec l'ancienneté que s'acquière certains privilèges, tels que l'accès aux congés, le choix de l'horaire de travail, etc. Or, les plus jeunes, du fait d'une ancienneté insuffisante, n'ont pas accès à ce type de prérogatives et se retrouvent de surcroît sur la réserve.<sup>41</sup> Être sur la réserve signifie que l'organisation peut exiger que l'agent ou l'agent de bord rentre au travail à n'importe quel moment pour combler un quart de travail ou encore pour effectuer un remplacement. Il lui suffit alors de donner un coup de fil à l'employé. Ce qui plus est, l'employeur exerce une forme de chantage auprès de ses agents et agentes de bord s'ils ne rentrent pas au travail, en leur faisant éprouver une certaine culpabilité, due au risque encouru sur le retard d'un vol. Or, l'appel de l'employeur, s'effectuant fréquemment à la dernière minute, accroît les difficultés pour trouver des accommodements sur le plan familial. De telles difficultés se font davantage sentir chez les agentes de bord les plus jeunes, qui fréquemment sont celles ayant des enfants en bas âge, d'où l'urgence d'améliorer les conditions de travail pour ces catégories socioprofessionnelles et leur assurer par le fait même de meilleures facilités pour mieux harmoniser leur vie familiale et professionnelle. Ainsi, une

---

<sup>41</sup> Être sur la réserve dans le transport aérien signifie que l'agent ou l'agent de bord fait partie du groupe d'employés inscrits sur une liste de rappel ou de disponibilité pour effectuer un remplacement en cas de besoin.



des mesures à développer dans les milieux de travail

agente de bord, mère de famille, appelée à la dernière minute pour effectuer un vol risque-t-elle d'être prise au dépourvu et confrontée à des problèmes de garderie fort importants. En outre, les données recueillies, en cours d'enquête, dévoilent des problèmes de cet ordre, particulièrement complexes et plus difficiles à résoudre chez les agents et agentes de bord en situation de monoparentalité. Ces difficultés sont complexes à un point tel que le parent salarié se retrouve parfois dans une situation à ne savoir que faire avec son ou ses enfant(s)!

Enfin, dans la majorité des organisations enquêtées, des améliorations sont souhaitées à l'égard des mesures existantes. Selon les résultats de recherche recueillis auprès des représentants syndicaux et des responsables patronaux, ce désir d'amélioration se traduit dans les termes suivants : « *bonifier, favoriser, permettre, élargir, rendre plus accessible, étendre, mieux encadrer et bien sûr, améliorer* ». Cela dit, tel que nous l'avons observé tout au long de ce rapport, les conventions collectives contiennent une variété de dispositions laissant croire à plusieurs possibilités ou facilités pour mieux harmoniser la vie familiale avec l'emploi. Toutefois, tel que nous l'avons mentionné également, pour diverses raisons inhérentes aux caractéristiques propres de chaque métier dans les différentes organisations enquêtées (horaire de travail, offre d'un service à une clientèle donnée, etc.), ces dispositions ne sont pas accessibles dans les faits à toutes les catégories socioprofessionnelles et ne s'appliquent tout compte fait qu'à une minorité d'entre elles. Donc, nous constatons très bien les limites auxquelles se butent les parents salariés en matière de CEF et cela explique que plusieurs améliorations sont souhaitées à leur égard.

#### 4.2 Selon les parents salariés

Nous allons jeter un regard maintenant sur les projets et les actions à entreprendre, selon le point de vue « des pères et des mères » ayant participé à notre étude. Cette analyse fait suite au tableau d'ensemble sur les projets et les actions souhaitées selon les représentants syndicaux et les responsables patronaux, dont nous venons de faire part. Le tableau 13 ci-dessous indique les principales actions qu'il serait souhaitable d'entreprendre d'après les pères et les mères ayant participé à la présente recherche.



Rapport de recherche  
 La conciliation emploi-famille :  
 des mesures à développer dans les milieux de travail

**TABLEAU 13 Actions à entreprendre en vue d'améliorer les mesures et/ou la situation actuelle en matière de CEF, selon les pères et les mères**

Actions selon les pères	Actions selon les mères
<p>Université            du temps comme des congés de maladie, des congés enfants            avoir 15 jours de maladie au lieu de 10            au niveau des assurances, les soins dentaires pour les enfants            soutien financier pour le camp de jour au centre sportif            ouvrir une garderie supplémentaire            permettre d'accumuler des congés pour pouvoir être avec son enfant            avoir 5 semaines de vacances avant d'avoir accumuler 20 ans d'ancienneté</p> <p>Université            avoir plus de temps (4 jours / semaine au lieu de 5)            introduire une banque d'heures, d'obligations familiales / responsabilités parentales            introduire la formule partage des postes de travail / travail partagé (partager des semaines de 4 jours)            avoir une banque de maladie pour enfants            rendre possible une formule de télétravail            introduire une formule emploi-famille- études pour permettre la poursuite des études même en ayant des enfants            permettre le congé de perfectionnement pour différentes catégories socioprofessionnelles            Commission scolaire            revoir la formule des horaires brisés</p> <p>Communications            permettre aux parents une meilleurs accès aux journées de maladie quand les enfants sont malades</p> <p>Transport aérien            créer des mesures de CEF car actuellement cela est inexistant            permettre une certaine flexibilité pour les gens qui sont en réserve            pouvoir utiliser les congés de maladie qui sont mis à la disposition des employés            -pouvoir utiliser les extra concernant la banque de maladie            ajouter d'autres journées d'urgences familiales            permettre l'accumulation d'heures de congé intouchables par l'employeur            avoir plus de journées de réserves de 24 heures / plus de crédits / plus de journées garanties</p> <p>Transport en commun            permettre un meilleur partage pour les vacances au mois de juillet            accroître le nombre de fin de semaine de congé            revoir la formule des horaires brisés en permettant plus de « pièces continues »</p>	<p>Université            formation d'équipes volantes pour faciliter les remplacements et assurer la continuité du service            favoriser davantage le recours aux horaires variables et l'officialiser comme mesure de CEF            possibilité d'accumuler le temps de travail sous forme de congé pour les prendre au besoin quand les enfants sont malades (congés compensatoires)            créer une banque de temps disponible (2 jours augmentant progressivement) pour les personnes ayant des enfants</p> <p>Université            garderie en milieu de travail            introduire des congés familiaux / congé parental            avoir l'horaire variable            avoir l'horaire flexible            permettre le télétravail</p> <p>Commission scolaire</p> <p>Communications            introduire 5 congés emploi-famille annuels permettant de répondre aux besoins de la famille : rendez-vous chez le médecin, rencontres scolaires, absences pour maladie de l'enfant            permettre l'horaire flexible            permettre le télétravail            faire des expériences pilotes en télétravail            réduire le temps de travail pour avoir plus de temps à soi            réduire le temps de travail pour passer plus de temps avec la famille</p> <p>Transport aérien            avoir une garderie près du lieu de travail            avoir des quarts de réserves de 12 heures au lieu de 24 heures            permettre un meilleur accès aux journées d'urgence personnelle            exiger un billet du médecin pour preuve d'incapacité de rentrer au travail à partir de la 3e ou 4e absence et non dès la première</p> <p>Transport en commun            avoir une garderie sur les lieux de travail            avoir des garderies en milieu de travail adapté aux heures des chauffeurs d'autobus            avoir un service de garde ouvert 24 heures            avoir des congés comme reconnaissance de la famille</p>



## Rapport de recherche

### La conciliation emploi-famille :

#### des mesures à développer dans les milieux de travail

<p>Fonction municipale  revoir l'aménagement du temps de travail  réduire le temps de travail  améliorer les services de garde  permettre la formule des postes de travail à temps partagé  permettre le congé à traitement différé de façon anticipée pour les gens qui vont devenir parent</p>	<p>introduire des formules de camp de jour pendant l'été que l'employeur reconnaisse une certaine valeur à la famille (dans ses pratiques de gestion)  qu'il soit possible de prendre des vacances pendant la période du congé annuel des enfants</p> <p>Fonction municipale  ajouter le nombre de congés dans les banques de maladie  diminuer le temps de travail (travailler 4 ou 3 jours)  permettre le télétravail</p>
--	---

Pour les parents salariés « les mesures concernant les congés pour la famille » occupent la première place en ce qui a trait aux actions préconisées. Viennent en second lieu « les mesures concernant l'aménagement du temps de travail ». Tout comme pour les représentants syndicaux et les responsables patronaux, la mise sur pied des services de garde occupe la troisième place. Viennent par la suite les diverses mesures sur la CEF, suivies des dispositions sur le télétravail. Ici, encore les priorités sont inversées par rapport à celle des représentants syndicaux et des responsables patronaux. Enfin, l'amélioration des mesures de CEF occupe la dernière place. Comment expliquer ces quelques différences que nous observons dans l'ordre de présentation des données recueillies entre les représentants syndicaux, les responsables patronaux et les parents salariés? La réponse la plus plausible est sans aucun doute le fait que les parents salariés par définition apparaissent comme ceux étant les plus proches des enfants. Aussi pour eux, bénéficier de congés prend d'autant plus d'importance. Ils sont plus sensibilisés au fait d'avoir besoin de congés pour la famille, car il s'agit de leur vécu quotidien. Mais il est intéressant d'observer qu'indépendamment de ces quelques différences dans l'ordre de préoccupations des différences en ce qui a trait aux actions préconisées, les préoccupations entre ces différents groupes se rejoignent sensiblement. On peut aussi expliquer cela du fait que les différents projets soumis à la partie patronale en milieu de travail proviennent souvent des demandes des salariés. Le tableau 14 ci-dessous offre un aperçu d'ensemble des principales priorités concernant les actions à entreprendre, selon les parents salariés ayant participé à la présente étude. Analysons-le plus en détail en examinant tour à tour chacune des six rubriques.



**Tableau 14 Les grands axes d'interventions souhaitées en matière de CEF selon les pères et les mères**

Les mesures concernant les congés pour la famille Les mesures concernant l'aménagement du temps de travail La mise en place de services de garde Les mesures diverses de CEF Les mesures concernant le télétravail L'amélioration des mesures de CEF
---

*4.2.1 Les mesures concernant les congés pour la famille*

Tout d'abord, nous remarquons que dans toutes les organisations enquêtées, les parents salariés ayant participé à la présente étude souhaitent qu'il y ait davantage de congés pour la famille. Il peut s'agir de congés attribués spécifiquement pour la famille. Il peut s'agir dans d'autres organisations de l'élargissement de certains types de congés déjà existants. Une des requêtes des parents salariés à étendre l'accès de certains types de congés, notamment les congés de maladie (université), les congés des vacances annuelles (université, transport en commun), les congés pour urgences familiales (transport aérien), le congé à traitement différé (fonction municipale). Quelque soit la situation, l'objectif vise à donner plus de congés aux parents qui en ont besoin pour mieux harmoniser leurs responsabilités familiales avec l'exercice de leur emploi. Est-ce que le besoin de ces congés se remarque également dans tous les types d'organisations? Il est présent en effet dans toutes les organisations enquêtées, mais les motivations ne sont pas les mêmes de l'une à l'autre. Dans les universités par exemple, les parents salariés souhaitent plutôt avoir accès à plus de congés : que ce soit par l'ajout d'une semaine de vacances en créant des banques de temps disponibles ( temps accumulé imparti par la suite sous forme de congés) ou encore par des congés spécifiques pour la famille proprement dite. Dans les organisations de transports, ce n'est pas tant l'accumulation de ces types de congés que leur répartition annuellement qui fait l'objet de demandes. Dans l'organisation du transport en commun, certaines restrictions empêchent les salariés de prendre leurs vacances annuelles pendant la période estivale, période où règle générale les enfants sont en congé. Le facteur ancienneté étant déterminant dans l'attribution des congés annuels, fait en sorte que, cet accès aux vacances pendant la période estivale est grandement limité, d'où l'espoir des parents salariés d'améliorer la répartition de leurs vacances. Dans l'organisation du transport aérien, on a le même son de cloche. En effet, les parents salariés ont accès à certains congés. Or, l'employeur puise parfois dans cette banque en exigeant de ses agents et agentes de bord une rentrée au travail. Cela explique que les parents salariés revendiquent que ces congés soient intouchables. Enfin, dans deux autres organisations, la requête à l'égard de l'augmentation des congés se traduit sous la forme d'une demande de réduction du temps de travail. Réduire le temps de travail rejoint en ce sens un objectif d'accroissement des congés annuels. Enfin, nous observons que la demande de congés est aussi importante chez les





Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

pères que chez les mères. Cette tendance confirme une réelle volonté des pères de s'impliquer davantage dans la vie familiale.

#### *4.2.2 Les mesures concernant l'aménagement du temps de travail*

Les mesures concernant l'aménagement du temps de travail renvoient à plusieurs ordres de préoccupations. Il y a tout d'abord la nécessité de modifier la nature même de l'horaire de travail. Il est question alors d'horaire variable et d'horaire flexible. Puis il y a cette autre nécessité de trouver d'autres formules d'aménagement aux horaires brisés. Ainsi, pour les parents salariés une meilleure harmonisation du travail et de l'emploi, en aménageant leur horaire le plus utilement possible, prend une très grande importance. Dans plusieurs organisations, l'horaire variable ou encore l'horaire flexible est revendiqué. L'horaire variable est souhaité dans une des organisations universitaires. Il est à noter que dans les établissements d'enseignement, les services à la clientèle peuvent souvent servir de prétexte au refus de réaménager le temps de travail. Or, les données recueillies dans un établissement universitaire indiquent qu'il n'y aurait pas d'obstacles majeurs pour que certaines catégories socioprofessionnelles se prévalent d'horaires de travail flexibles; cela donnerait alors une relative autonomie aux parents pour leur permettre de répondre à des urgences familiales ou encore pour se rendre à des rendez-vous médicaux, etc. Au sein de l'organisation du secteur des communications, des parents souhaitent aussi obtenir l'horaire variable. Une fois de plus, cela ne peut s'appliquer à toutes les catégories socioprofessionnelles de cette organisation, compte tenu des spécificités de son activité. Ces constatations, tel que nous pouvons l'observer, sont analogues aux remarques faites concernant les organisations éducatives. Dans l'organisation des communications télévisuelles, le personnel doit aussi obligatoirement être présent sur des heures ouvrables, notamment pour la mise en onde des émissions de télévision. Cependant, si des restrictions s'appliquent à certaines catégories socioprofessionnelles, cela ne concerne pas toutes les catégories retrouvées au sein de cet établissement. C'est pourquoi, selon l'avis des parents salariés, il serait possible d'offrir à certaines catégories socioprofessionnelles ce type d'horaire. Il n'est pas exclu que cela génère certaines perceptions négatives, du fait justement que toutes les catégories occupationnelles ne peuvent bénéficier de type d'aménagement d'horaire de travail. Mais c'est là aussi toute la question que soulève la problématique de CEF, à savoir comment faire pour offrir de meilleures conditions en cette matière aux employés ayant des horaires atypiques, où ayant des contraintes spécifiques pour modifier leur horaire quotidien de travail? Ce sont là des questions cruciales sur lesquelles il faut se pencher.

Les résultats de recherche permettent donc d'observer que l'horaire de travail occupe une grande part des préoccupations des parents salariés au sein des organisations enquêtées; ceci explique que l'une des actions préconisées touche à plusieurs reprises le temps de travail. En résumé donc, celui-ci doit être revu, soit pour permettre plus de souplesse (horaire, variable ou horaire flexible), soit pour



des mesures à développer dans les milieux de travail

diminuer le temps de travail (fonction municipale), soit pour offrir des heures de travail s'harmonisant le plus adéquatement possible avec le cadre de vie familiale (transport aérien et transport en commun). Les difficultés que posent parfois les horaires brisés aux chauffeuses et chauffeurs d'autobus peuvent constituer un obstacle très important pour aménager harmonieusement leur cadre de vie familiale avec leur emploi. En effet, lorsque les journées sont entrecoupées de périodes de repos, il devient plus difficile de planifier un rendez-vous ou encore d'assurer un meilleur suivi pour une activité donnée d'un enfant. L'aménagement du temps de travail se présente ainsi comme l'une des clés des diverses solutions recherchées pour résoudre les problèmes de conciliation emploi-famille.

*4.2.3 La mise en place de services de garde*

Tout comme pour les représentants syndicaux et les responsables patronaux, la mise sur pied de services de garde occupe la troisième position en ce qui a trait aux actions à entreprendre. Il s'agit d'une requête observée dans quatre organisations. Nous observons que dans deux organisations, soit une organisation du secteur de l'éducation et une autre de la fonction municipale, l'action préconisée vise à améliorer les services de garde. Dans trois autres organisations (université, transport aérien, puis transport en commun), les parents salariés souhaitent que soit mise sur pied une garderie sur les lieux de travail ou à proximité de ceux-ci. Les problématiques, telles que nous l'avons déjà évoqué antérieurement, sont très différentes d'une organisation à l'autre. Dans les organisations de transport, elles constituent presque un appel au secours, car les horaires dans ces celles-ci sont tellement atypiques, qu'il peut être difficile pour les parents salariés de trouver des services de garde adéquats. Dans le cas de l'organisation du transport aérien, cela est très manifeste. Il faut dire que l'aéroport étant situé loin des grands centres urbains justifie d'autant plus l'importance de services de garde à proximité du lieu de travail, car il est facile d'imaginer le temps dépensé quotidiennement en transport pour aller conduire et rechercher les enfants à la garderie, particulièrement lorsque ces services ne sont pas à proximité du domicile, ni davantage à proximité du lieu de travail. Des mères salariées de l'organisation du transport aérien disent qu'elles seront peut-être incapables de trouver une gardienne pour leur enfant, en particulier lorsqu'elles sont sur la réserve et qu'elles risquent d'être appelées à tout instant pour effectuer un vol. De même, l'horaire brisé caractéristique du transport en commun fait en sorte que le besoin de services de garde est ressenti avec d'autant plus d'urgence. En effet, durant les heures où les parents sont au travail (notamment les heures de pointe) l'urgence d'avoir de tels services est ressentie avec une très grande acuité, et ce, encore davantage puisque la plupart des services de garde ferment généralement presque au même moment. Cela explique d'ailleurs que des parents revendiquent des services de garde ouverts 24 heures par jour. Spécifions aussi que dans l'organisation du transport en commun, la demande concernant de meilleurs services de garde est plus forte du côté des mères que du côté des pères. Cela ne serait peut-être pas étranger au fait que dans ce secteur en particulier, les femmes sont minoritaires. On présume que les



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

responsabilités parentales incombent principalement aux mères, car comme nous le disions plus haut, les pères dans cette organisation n'ont pas manifesté la même urgence en ce qui a trait aux services de garde.



#### *4.2.4 Les mesures diverses de CEF*

Les mesures diverses de CEF peuvent être éclairantes par rapport à ce qui serait souhaitable d'améliorer en matière de CEF : 1) ) la formation d'équipes volantes afin de faciliter les remplacements; 2) l'introduction d'une formule emploi-étude pour permettre la poursuite des études; 3) la création de mesures nommées spécifiquement « mesures de CEF »; 4) l'introduction des formules de camp de jour pendant l'été et finalement 6) la prise en considération de la famille dans les pratiques de gestion mêmes. Il est intéressant d'observer qu'aucune des organisations n'a les mêmes actions préconisées. Mais cela ne veut pas dire pour autant que si une mesure a été revendiquée dans une organisation, elle est moins utile pour une autre. En effet, ces différentes mesures pourraient faire facilement l'objet du contenu d'un programme- type de CEF. En outre, chaque parent pourrait utiliser à bon escient l'une ou l'autre des mesures de CEF contenues dans ce programme, en fonction de ses besoins propres.

Regardons tout d'abord « la formation d'équipes volantes afin de faciliter les remplacements ». Nous savons que l'une des limitations au recours à l'horaire flexible ou variable pour certaines catégories socioprofessionnelles tient aux caractéristiques propres de l'organisation, voire spécifiquement à son mode de fonctionnement. En effet, dans certaines organisations, une obligation s'impose de respecter certains horaires pour assurer le service à la clientèle. On comprend ainsi plus facilement que ces employés ne peuvent bénéficier de l'horaire flexible ou variable. La formation d'équipes volantes pourrait constituer une mesure intéressante pour aider certains besoins qui ont des urgences spécifiques. En effet, on suppose que ces équipes volantes seraient en mesure de réaliser une variété de tâches pour pouvoir prendre la relève du parent qui doit s'absenter pour assumer certaines responsabilités familiales. Cela pourrait sans aucun doute permettre une relative flexibilité. L'employé affecté à l'équipe volante pourrait par la suite être affecté à un autre poste où des besoins se font sentir pour répondre à des urgences familiales. L'introduction d'une formule emploi-étude révèle d'autres aspects fort intéressants des besoins des parents salariés. En effet, nous voyons que leurs besoins débordent en quelque sorte la CEF tout en y étant liés de très près. Il s'agit de la conciliation « emploi-vie personnelle ». Des personnes revendiquent en effet des actions pour se perfectionner, améliorer leur situation sur le plan professionnel, etc. Bien sûr, cela est lié à la famille d'une certaine manière, compte tenu que le fait d'avoir eu des enfants peut avoir eu certaines incidences dans la décision de reporter les études à une période ultérieure. Le besoin d'épanouissement personnel continu transparaît donc dans la nature de certaines actions préconisées par les parents salariés.

Enfin, l'introduction de formules de camp de jour exprime aussi des besoins qui révèlent les traits particuliers de situations d'emploi données. Par exemple, pour certains parents salariés la période des vacances annuelles peut être de très courte



durée. Les camps de jour peuvent dès lors répondre à des besoins spécifiques, faire en sorte notamment que les enfants ne soient pas seuls, qu'ils puissent s'occuper pendant leurs vacances scolaires au moment où leurs parents sont au travail.

Il ne faut pas omettre un dernier aspect mis en relief dans les résultats de recherche qualitative, à savoir « la prise en considération de la CEF dans les pratiques de gestion » des organisations. De fait, comme nous l'avons dit antérieurement, il y a un lien de cause à effet entre l'adoption de programmes de CEF au sein des organisations et l'accessibilité et/ou la participation des parents salariés aux mesures de CEF. En d'autres termes plus l'employeur s'appropriera une philosophie de gestion axée sur la CEF, plus il la diffusera à travers l'entreprise et même l'intégrera à celle-ci, plus les pères et les mères se prévaudront des mesures de CEF. Nous avons observé dans le chapitre antérieur que la gestion et les préoccupations administratives priment sur un ensemble d'aspects humains au sein de l'organisation. Cela provoque inévitablement un sentiment de retrait face à tout ce qui concerne la CEF. Ce sentiment se manifeste différemment chez les pères et les mères. Les pères qui s'impliquent de plus en plus dans la CEF, s'ils ne sont pas encouragés de quelque façon que ce soit, ne seront pas enclins, il va s'en dire, à se prévaloir davantage des mesures de CEF et ce, encore bien moins si les supérieurs immédiats ne partagent pas leur point de vue à l'égard de leur implication dans la vie familiale ou si les supérieurs immédiats n'adoptent pas une philosophie de gestion basée sur la CEF. Il est intéressant d'observer de plus que cette requête en matière de pratique de gestion axée sur la CEF provient de mères dans l'organisation du transport en commun. Or, cette organisation est composée de personnel majoritairement masculin, de sorte que la CEF est loin d'être considérée comme un élément important de la philosophie de celle-ci. Comme nous l'avons déjà évoqué antérieurement cela n'entrave aucunement l'attrait pour les emplois dans cette organisation puisque à chaque nouvelle embauche, des milliers de candidats se présentent aux portes de l'organisation en raison des salaires et des conditions de travail généralement avantageuses qu'on y retrouve. Néanmoins, les mères, comme nous venons tout juste de le dire, n'en revendiquent pas moins des pratiques de gestion mettant l'emphase sur la CEF et cela, en dépit de l'indifférence de l'employeur. N'oublions pas que les conditions de travail ne sont pas faciles dans cette organisation. Aucun week end de congé, un horaire de travail brisé, y compris un horaire fonctionnant sur les quarts de soir et de nuit. Bref, un ensemble de conditions rendant d'autant plus complexe une meilleure harmonisation de l'emploi et de la famille.

#### *4.2.5 Les mesures concernant le télétravail*

Les actions souhaitées concernant le télétravail se retrouvent dans trois organisations : une université, une organisation de communication télévisuelle et une organisation de la fonction municipale. Il est pertinent à ce stade-ci de l'analyse de faire quelques comparaisons avec l'aménagement du temps de travail. En effet,



des mesures à développer dans les milieux de travail

dans les organisations offrant un service à une clientèle donnée (université, commission scolaire, organisation télévisuelle, fonction municipale), on comprend effectivement que certains types d'horaires (flexible et variable entre autres) ne peuvent s'appliquer pour toutes les catégories socioprofessionnelles. Nous pourrions invoquer la même difficulté en ce qui a trait au télétravail. En effet, cette formule de travail ne peut être utilisée par toutes les catégories socioprofessionnelles de ces organisations. Les enseignants, entre autres, ont des obligations envers un service à la clientèle, en l'occurrence les étudiants, et doivent alors demeurer sur leur lieu de travail. Par contre, pour tout le personnel affecté à certaines tâches administratives ou autres, qui ne nécessitent pas un rapport étroit avec la clientèle, il est possible d'envisager réellement une formule de télétravail. Autre aspect intéressant à noter : dans certaines organisations, le télétravail est déjà une pratique utilisée, mais il n'est pas encadré, que ce soit sous forme de politique, ou encore dans le cadre d'un programme spécifique. Or, parmi les actions préconisées de la part des parents salariés, il y a justement cette volonté de mieux définir les modalités de cette forme de travail, tant au niveau des normes de production à satisfaire, que de la distribution du temps de travail sous cette forme (3jours/ semaine ou autre). De même, il faut considérer d'autres caractéristiques, notamment tout ce qui concerne l'aménagement de l'espace de travail, la disponibilité des outils techniques (ordinateurs, télécopieurs, imprimantes), ainsi que diverses autres modalités concernant la santé et la sécurité du travail, lorsque celui-ci est exécuté en dehors des lieux de travail conventionnels. (Tremblay, 2002, 2001)

#### *4.2.6 L'amélioration des mesures de CEF*

Nous venons de présenter un panorama d'ensemble des différentes mesures préconisées afin de favoriser une meilleure harmonisation du cadre de vie familiale et de l'exercice de l'emploi. Toutes les actions présentées antérieurement, que ce soit les mesures concernant les congés pour la famille, les mesures concernant l'aménagement du temps de travail, la mise sur pied de services de garde ou encore les mesures concernant le télétravail sont des mesures qui existent déjà ou presque au sein des organisations et qui pourraient en conséquence faire l'objet d'améliorations. Ainsi donc, lorsque ces mesures ne sont pas à créer carrément, elles doivent être améliorées. Songeons par exemple, à l'amélioration du nombre de congés pour la famille, à savoir plus de possibilités de congés pour les parents souhaitant un horaire flexible ou variable, des services de garde améliorés, où encore de plus grandes facilités pour les personnes travaillant déjà en mode télétravail ou qui souhaitent le faire éventuellement. Enfin, améliorer les mesures signifie les bonifier, les augmenter, donc en ajouter de nouvelles à celles offrant déjà certaines possibilités aux parents salariés dans les organisations enquêtées.

### **CONCLUSION DU CHAPITRE QUATRE**

Ce chapitre conclut l'ensemble des résultats de recherche de l'enquête sur la CEF et le temps de travail effectué auprès de sept organisations rattachées au



des mesures à développer dans les milieux de travail

SCFP. Comme nous pouvons le constater, beaucoup d'améliorations doivent être apportées à la CEF et qui plus est, celles-ci, à la lumière des résultats de recherche, sont très variées car chaque organisation a ses besoins spécifiques et nécessite des actions qui sont propres au déroulement de ses activités quotidiennes. Mais nous constatons aussi que ce n'est parce que des représentants syndicaux, des responsables patronaux ou encore des parents salariés n'ont pas mentionné telles ou telles mesures ou souhaité telle ou telle autre action préconisée, qu'il n'y a pas lieu de les introduire dans les organisations. Bien au contraire, ces actions, ces idées et ces solutions qui ont été soulignées par l'ensemble des participants et participantes à cette étude pourraient certainement faire l'objet d'un programme de conciliation emploi-famille. Ce type de programme fait actuellement défaut dans l'ensemble des organisations enquêtées et tant qu'il ne sera pas introduit, il est douteux qu'une culture d'entreprise axée sur la CEF puisse même voir le jour au sein des divers établissements. Les résultats de recherche montrent que les actions préconisées concernant l'aménagement du temps de travail ne visent pas tant à la réduire qu'à en modifier les modalités afin que les parents salariés puissent mieux harmoniser leur emploi avec leurs responsabilités familiales. À cet effet, nous avons soulevé certaines difficultés inhérentes au travail dans le transport en commun qui inévitablement posent des problèmes de conciliation aux parents salariés.

Un autre aspect mentionné concerne les congés pour la famille. La suggestion de proposer de nouveaux congés pour la famille ou encore de bonifier ceux existant déjà est fort appropriée. Nous n'avons pas observé au sein des organisations enquêtées aucun congé appelé « congés pour la famille ». Tout au plus, pouvions-nous remarquer l'existence de certaines mesures aidantes dans les différentes conventions collectives (chapitre un). La mise en place de services de garde continue de faire l'objet de demandes et cela n'est guère surprenant. Les problèmes auxquels sont confrontés les parents salariés portent toujours sur le manque de place, l'éloignement de tels services de leur domicile et du lieu de travail, les heures ouvrables qui ne conviennent pas et les services qui sont trop limités. Les parents ne sont pas bien servis et cela a été constaté tant par les représentants syndicaux, les responsables patronaux que par les pères et les mères, surtout dans les milieux de travail à horaires variables.

De même, le télétravail, fait l'objet de demandes dans certaines organisations. Nous avons remarqué d'ailleurs que cette formule de travail, qui fait l'objet d'une expérience pilote dans une organisation (organisation télévisuelle), est déjà expérimentée dans les organisations du secteur de l'éducation, sans pour autant faire l'objet d'un encadrement spécifique toutefois. En d'autres termes, le télétravail est pratiqué mais n'est pas pour autant officialisé au sein des organisations. Les entrevues réalisées ont permis de faire émerger une vaste gamme d'idées pour créer des mesures aidantes ou encore pour élaborer les composantes majeures de ce qui pourrait éventuellement faire l'objet d'un programme de CEF adopté par les entreprises. Il ne s'agirait pas ici de reprendre le contenu des conventions collectives, qui de toute façon comportent beaucoup de restrictions et de limitations



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

dans leur application, mais bien de proposer un véritable programme de CEF bien encadré et susceptible de répondre aux besoins des catégories socioprofessionnelles ayant un horaire de travail atypique et de réels besoins en matière de CEF. À ce sujet, rappelons la mise sur pied d'un réseau de délégués sociaux pour aider les parents ayant des difficultés de CEF, la formation d'équipes volantes afin de faciliter les remplacements, la prise en considération de la famille dans les pratiques de gestion. Donc, nous pouvons remarquer que si la CEF n'est pas encore ancrée dans les milieux de travail des organisations enquêtées, il y a moyen d'instaurer de véritables programmes qui pourraient s'avérer fort utiles pour les besoins des parents.





## CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous en arrivons au terme de notre étude sur la conciliation emploi-famille auprès de sept organisations rattachées au syndicat canadien de la fonction publique (SCFP). Plusieurs constatations sont à retenir de cette recherche. Mais avant de nous y attarder plus en profondeur, récapitulons les objectifs de cette enquête. Il s'agissait, tel que nous l'avons dit, d'analyser le processus d'implantation des mesures de CEF, d'observer leur application au quotidien, tout en accordant une attention toute particulière aux perceptions des pères et des mères salariés, en décrivant leur rôle et leur comportement ou nouveaux comportements s'il y a lieu à l'égard de la parentalité. Pour ce faire, l'enquête a été effectuée auprès de parents salariés (pères et mères) dont les métiers exercés étaient très différents les uns des autres et les secteurs de travail tout aussi variés. Nous avons recueilli des résultats de recherches à partir de leurs témoignages et ceux de représentants syndicaux et de responsables patronaux, qui ont permis de rendre compte de ce qui pourrait être amélioré en matière de CEF.

Nous avons rencontré des parents salariés reflétant bien la société actuelle, car ils appartenaient à des types de famille diversifiés: biparentales, monoparentales, reconstituées, etc. En ne prenant en considération que ces simples distinctions, nous remarquons des situations de conciliation très singulières et différentes, des manières variées pour parvenir à concilier famille et travail. L'âge des enfants d'un parent à l'autre, les types de dépendants (enfants ou encore parents âgés), les situations familiales (biparentales, monoparentales, reconstituées) comptaient au nombre des facteurs influant sur les diverses variations observées entre les parents salariés.

L'esprit global de ce rapport était aussi de formuler des recommandations sur la conciliation emploi-famille. Nous avons donc tenu compte de ces divers éléments de variation pour atteindre un autre objectif de cette enquête, à savoir énoncer des recommandations afin que des mesures soient bonifiées ou mises sur pied et que soit élaboré un programme de conciliation emploi-famille. L'objectif était également de sensibiliser les responsables patronaux à ces questions et de les amener à les considérer et d'intégrer la CEF à leur culture d'entreprise.

Nous retenons plusieurs constatations fort intéressantes de cette recherche qui, nous l'espérons, pourront non seulement enrichir la réflexion, mais aussi améliorer les besoins en matière de conciliation emploi-famille. Effectivement, les résultats de recherche montrent clairement une volonté des deux parents, et non pas exclusivement des mères, de s'impliquer auprès des enfants dans la vie familiale et domestique. À l'appui de cette constatation, des tendances sont clairement ressorties de l'analyse des données recueillies. Nous avons remarqué entre autres chez les pères que leur définition de leur rôle parental se distancait du modèle



des mesures à développer dans les milieux de travail

parental traditionnel. Ils leur importent, dans plusieurs cas, de s'impliquer réellement auprès de leurs enfants. Ils attachent de ce fait une importance cruciale à leur présence auprès d'eux et à l'idée de faire des activités en famille. Une meilleure qualité de vie familiale prenait ainsi tout son sens lorsque nous avons analysé leurs priorités entre le travail et l'argent. Nous avons constaté que la priorité à la famille primait sur la priorité à l'argent et cela était en lien étroit avec cette volonté de s'impliquer dans leur vie familiale. Les mères avaient aussi cette même préoccupation d'implication, mais nous constatons néanmoins que leur conception de leur rôle parental prenait un aspect beaucoup plus conventionnel. Nous expliquons cela du fait qu'elles continuent, malgré les changements d'attitudes des pères, à avoir la responsabilité principale en matière de soins et d'éducation des enfants. Les résultats d'enquête obtenus auprès des pères l'ont révélé à leur tour. Tel que nous l'avons mentionné dans ce rapport, ils se définissaient en tant que parent, en fonction du comportement de leur épouse ou de leur conjointe. Qui plus est, il est apparu que les conjointes continuent en fait d'exercer la part principale dans la gestion et l'organisation des tâches familiales et domestiques. Cela est ressorti entre autres lorsque nous avons examiné les conceptions des mères oeuvrant dans les métiers non traditionnels que sont les emplois de chauffeuses d'autobus dans l'établissement de transport en commun.

Donc, nous devons prendre en considération ces nouveaux comportements de pères parallèlement au maintien d'une certaine tradition car les mères continuent d'avoir la principale responsabilité en matière de conciliation emploi-famille. Ce sont elles en effet qui gèrent le foyer et prennent la plupart du temps les décisions en regard de la vie familiale, et ce, malgré certaines transformations observées du côté des pères, dues au fait que leur conjointe travaille et reste sur le marché du travail. Or, nous avons constaté également que pour les pères une plus grande implication n'a aucunement la même signification pour les mères car en effet, il se rattache à celle-ci une dimension ludique, ainsi qu'une qualité de vie améliorée.

Or si nous constatons quelques transformations des comportements et des attitudes à l'égard des rôles parentaux, compte tenu de cette implication légèrement plus manifeste des pères, nous remarquons par ailleurs que les mentalités et les pratiques des milieux de travail ne sont pas à l'image des manifestations de ces changements. En effet, il est apparu clairement que les pratiques en matière de CEF sont très pauvres au sein des organisations enquêtées. Certes, dans le chapitre un du présent rapport, nous avons constaté l'existence de certaines mesures aidantes dans les conventions collectives des organisations enquêtées. Néanmoins, plusieurs facteurs peuvent empêcher les parents salariés de se prévaloir de ces mesures, à savoir le métier exercé, le quart de travail occupé ou encore le secteur d'activité où évolue l'organisation. Du reste, l'analyse des mesures aidantes contenues dans les conventions collectives montre bien qu'elles n'ont pas été négociées dans un but de conciliation emploi-famille. Une fois de plus, il s'agit là de d'autres indications démontrant bien que la CEF n'est pas véritablement ancrée dans les milieux de travail. Une autre observation intéressante qui converge dans le



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

même sens renvoie aux rapports de travail. Nous avons constaté, à l'analyse des résultats de recherche, que le fait d'avoir des enfants ne rend pas nécessairement les supérieurs immédiats et la haute direction plus conciliants et compréhensifs. En effet, la compréhension n'est pas nécessairement meilleure de la part des supérieurs envers les parents salariés éprouvant des besoins spécifiques en matière de conciliation emploi famille. Qui plus est, ces observations sont valables tant pour les cadres de sexe masculin de sexe féminin. Des femmes cadres ayant des enfants se voient apparemment dans l'obligation de calquer leurs attitudes sur les comportements de gestionnaires plus traditionnels, axés sur l'idée de rendre l'organisation plus productive plutôt que sur des valeurs humaines, autorisant une plus grande empathie à l'égard des salariés.

Rappelons toutefois qu'en raison des impératifs organisationnels, des résultats de recherche montrent clairement que dans certaines organisations enquêtées, la CEF n'est en aucun cas une priorité des gestionnaires. L'absence de préoccupation à cet égard n'est pas davantage perçue comme un handicap lors des périodes d'embauche. Il n'en reste pas moins qu'il s'agit là de résultats tout à fait éloquents montrant bien l'existence d'un hiatus entre la famille et le travail. Les mentalités de certains membres du personnel cadre restent très traditionnelles et ne suivent pas l'évolution des comportements dans la société actuelle. Il est donc indéniable que beaucoup de chemin reste à parcourir avant que s'opèrent les changements de mentalités dans les milieux de travail. Les organisations sont en fait de mini-sociétés et l'on y observe des comportements analogues à ce que l'on observe dans la société en général, certains milieux étant plus traditionnels par opposition à d'autres plus novateurs.

L'analyse des données recueillies a ainsi conduit à formuler une série de recommandations en vue d'améliorer la situation des organisations en matière de CEF. Les recommandations issues de notre enquête sont de quatre ordres :

Instaurer une campagne de patronale/syndicale afin de cibler adéquatement les besoins des parents salariés, et ce, en prenant en considération particulièrement le métier qu'ils exercent, les horaires de travail et enfin le secteur d'activité dans lequel l'organisation évolue. Il s'agit ici en quelque sorte d'approfondir davantage l'analyse de diverses problématiques en matière de CEF, afin de formuler des recommandations appropriées répondant à la fois aux besoins divers des parents salariés et aux caractéristiques propres de chacune des organisations enquêtées. Dans le même ordre d'idées, ces mesures doivent convenir au plus grand nombre possible de parents salariés tout en considérant leur situation singulière.

Élaborer et mettre sur pied un programme de conciliation emploi-famille - dont le contenu serait issu des projets et actions souhaités de la part des participants et participantes à cette recherche et/ou adopter les principales recommandations mentionnées au tableau 15 ci-dessous.



**TABLEAU 15 : Les principales recommandations issues de l'enquête sur la CEF auprès de sept organisations rattachées au SCFP**

<p><b>1.</b></p> <p><b>Adopter des mesures d'aménagement du temps de travail</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- favoriser l'horaire flexible</li> <li>- favoriser le réaménagement des horaires brisés et trouver d'autres formules d'aménagement à ce type d'horaire</li> <li>- réduire le temps de travail</li> <li>- offrir des horaires s'harmonisant le plus adéquatement possible avec le cadre de vie familiale</li> </ul>
<p><b>2.</b></p> <p><b>Adopter des mesures concernant les congés pour la famille</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- élargir le cadre d'accès des congés de maladie et y inclure les maladies des enfants</li> <li>- créer un congé parental sous forme d'ajout de journées de vacance</li> <li>- augmenter le nombre de congés familiaux</li> <li>- inclure les urgences familiales aux congés de force majeure</li> <li>- favoriser les congés à traitement différé</li> <li>- ajouter une semaine de vacances</li> </ul>
<p><b>3.</b></p> <p><b>Adopter des mesures pour les services de garde</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- adapter les services de garde aux besoins spécifiques des parents salariés – notamment pour ceux travaillant sur des horaires de travail non-standards</li> <li>- offrir des services de garde 24 heures par jour</li> <li>- implanter des services de garde en milieu de travail</li> <li>- implanter des services de garde à proximité du lieu de travail</li> </ul>
<p><b>4.</b></p> <p><b>Adopter des mesures de télétravail</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre sur pied des mesures de télétravail structurées et encadrées             <ul style="list-style-type: none"> <li>normes de production à satisfaire</li> <li>distribution du temps de travail</li> <li>aménagement de l'espace de travail</li> <li>disponibilité des outils techniques</li> <li>santé et sécurité au travail</li> </ul> </li> <li>- définir les modalités de recours au télétravail</li> </ul>
<p><b>5.</b></p> <p><b>Bonifier les mesures aidantes actuelles de CEF</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- améliorer l'accessibilité des horaires flexibles</li> <li>- améliorer le partage des heures de travail</li> <li>- octroyer plus de congés lors des week ends aux personnes ayant moins d'ancienneté</li> <li>- améliorer la quantité de congés offerts pour la famille</li> </ul>
<p><b>6 :</b></p> <p><b>Adopter diverses autres mesures de CEF</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- intégrer aux pratiques de gestion la CEF</li> <li>- mettre sur pied des équipes de délégués sociaux pour intervenir et aider les parents salariés en cas de besoins sur le plan familial (urgences familiales ou difficultés d'ordre émotionnel)</li> <li>- diminuer les délais nécessaires pour le retrait préventif</li> <li>- rendre obligatoire le bloc partagé</li> <li>- réviser l'attribution des congés hebdomadaires en fonction de l'ancienneté</li> <li>- favoriser la poursuite d'une formation spécialisée pour les employés ayant des enfants</li> <li>- introduire la formule emploi-étude pour permettre la poursuite des études</li> <li>- former des équipes volantes pour favoriser les remplacements</li> <li>- introduire la formule des camps de jour soutenus par l'employeur durant l'été</li> </ul>



Rapport de recherche

## La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

---

Mettre sur pied à l'issue de l'adoption d'un programme de CEF dans les organisations enquêtées, des sessions de formation destinées à tout le personnel, avec ou sans enfants, afin de le sensibiliser aux problématiques des parents salariés, ainsi qu'au bien-fondé de la mise en place de mesures de CEF et ou d'un programme de CEF dans le milieu de travail.

Revoir les pratiques de gestion de façon à y introduire les éléments de conciliation emploi-famille pour que les gestionnaires, les représentants syndicaux et les salariés eux-mêmes (parents et non-parents confondus) s'approprient les diverses composantes d'une philosophie et d'une culture organisationnelles axées sur la conciliation emploi-famille – afin de faciliter une meilleure compréhension et adaptation aux besoins d'harmonisation du travail et de la famille, auxquels sont confrontés régulièrement les parents salariés.

Enfin, pour terminer, signalons que les problématiques en matière de conciliation emploi-famille ne sont que le prélude marquant la nécessité de changements encore plus profonds. Les données recueillies dévoilent en effet d'autres manifestations des besoins des parents salariés. Ces derniers souhaitent plus globalement s'épanouir dans tous les aspects de leur vie, ce qui converge vers une meilleure qualité de vie personnelle dans un sens très global. C'est pourquoi, plus que jamais tous les salariés, toutes situations familiales et personnelles confondues, sont interpellés dans le cadre d'une réflexion plus large sur la mise sur pied de programmes de conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle dépassant les seuls besoins familiaux.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bachmann, Kimberly (2000). Équilibre travail-vie personnelle : les employeurs sont-ils à l'écoute? Ottawa : Le Conference Board du Canada.
- Bachmann, Kimberly (2000). Équilibre travail-vie personnelle : mesurer ce qui a de l'importance. Ottawa : Le Conference Board du Canada.
- Baillargeon, D. (1996). « Les politiques familiales au Québec, une perspective historique : Contexte sociétal et développement des interventions publiques concernant la famille ». Dans : Lien social et politique, RIAC. Vol. 168, No. 36, pp. 21-32
- Broué, Jacques et Gilles Rondeau (Sous la direction de) (1997) Père à part entière. Montréal : Éditions Saint-Martin
- Chevrier, Catherine (2002). Analyse concernant les dispositions favorisant la conciliation emploi-famille dans les conventions collectives des entreprises syndiquées avec le S.C.F.P.
- Développement des ressources humaines Canada (Sous la direction de Charles Philippe Rochon) (2000). Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada. Ottawa : Gouvernement du Canada. 188 pages
- Développement des ressources humaines Canada (2000). Prestations de maternité, parentales et de maladie. Ottawa : Gouvernement du Canada. 25 pages.
- De Terssac, Gilbert et Diane-Gabrielle, Tremblay (Sous la direction de) (???). Où va le temps de travail?.France (?) : OctareS
- Dulac, Germain (avec la collaboration de Johanne Groulx) (1998). Paternité. Travail et société. Une recension critique des écrits. Montréal : Centre d'études appliquées sur la famille. École de service social. Université Mc Gill
- Le Bourdais, Céline et Hélène Desrosiers (1996). « Pères seuls et beaux-pères : l'importance de la monoparentalité et des recompositions familiales dans la vie des hommes ». Dans Broué, Jacques et Gilles Rondeau (Sous la direction de) (1997) Père à part entière. Montréal : Éditions Saint-Martin
- Guérin, Gilles, Sylvie, St-Onge, Victor, Haines, Renée, Trottier et Manon, Simard (1996). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec. Montréal : École des relations industrielles. Université de Montréal. pp. 35-36



Rapport de recherche

**La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail**

Silver, Cynthia (2000). « Être présent : le temps que les couples à deux soutiens passent avec leurs enfants ». Dans : Tendances sociales canadiennes. Statistique Canada. No 11-008

St-Onge, Sylvie et Gilles, Guérin (1998). Le conflit emploi-famille et les pratiques de gestion visant à le réduire. Cahier de recherche no 98-06. Montréal : École des Hautes études commerciales. 7 pages

St-Onge, Sylvie et al. (1997). Le conflit « emploi-famille » : ses causes et ses impacts. Montréal : École des hautes études commerciales.

Tahon, Marie-Blanche, Denise Côté (sous la direction de) (2000). Famille et fragmentation. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa. 158 pages

Thevenet, Maurice (2001). « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel ». Dans : Revue française de gestion. No. 134. Juillet-août, pp106-119.

Tremblay, Diane-Gabrielle (1999) L'articulation emploi-famille chez les employés de bureau et leurs conjoints : premiers résultats d'une enquête menée au Québec. Rapport de recherche présenté au Séminaire international sur le temps de travail. Gelsenkirchen. Allemagne

Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). Articulation emploi-famille et temps de travail ; résultats de l'analyse statistique des données recueillies auprès des secteurs de la santé, de l'éducation et des bureaux. Rapport de recherche. Montréal : Télé-université, Université du Québec

Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). « Articulation emploi-famille et temps de travail. Comment juguler profession et famille dans les secteurs à horaires variables? Dans : Tremblay, Diane-Gabrielle et Lucie-France, Dagenais (Sous la direction de). Ruptures, segmentations et mutations du marché du travail. Québec : Presses de l'Université du Québec. Études d'Économie politique

Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). « Articulation emploi-famille et temps de travail : peut-on arriver à tout concilier? ». Dans : Interventions économiques

Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). « Articulation emploi-famille, temps et lieux de travail : Les défis d'aujourd'hui ». Dans : Télé-contacts. Vol. 7, no. 1, pp. 16-18

Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). « Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and managers ». in : Women in Management. Vol. 17, no. ¾, pp. 157-170



Rapport de recherche

**La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail**

---

- Tremblay, Diane-Gabrielle (2001). « Intégration sur le marché du travail et équité hommes-femmes dans l'exercice des responsabilités parentales et professionnelles. Dans : Amherdt et Fournier (Sous la direction de). Québec : Presses de l'université Laval
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). « Les femmes et le marché du travail au Canada et au Québec : horaires et formes d'emploi atypiques d'articulation emploi-famille ». Travail, Genre et Sociétés. No. 8, pp. 193-211
- Tremblay, Diane-Gabrielle »7. Polarization of Working Time and gender Differences : Reconciling Family and Work by Reducing Working Time of men and Women ». In : Restructuring Work and the Life Course. Toronto, Buffalo, London : University of Toronto Press
- Tremblay, Diane-Gabrielle (1998). « Réconcilier Emploi et Famille par l'aménagement et la réduction du temps de travail ». Dans : La minute de l'emploi. Vol. 1, No. 9.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2000). « Reconciling Work, Family and Equity for Women Through Working Time Reduction; Some Results from Research Conducted in Canada. In : Getz, K., A. et Windsor, D. :Proceedings of the Eleventh Annual Conference of the International Association for Business and Society. Essex Junction. Vt, IABS
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2003). « Vieillesse et temps. Manquons-nous de temps? Ou avons-nous besoin de la semaine de 4 jours? Présentation au Colloque sur le vieillissement organisé par la CSN. Montréal, le 20 février 2003
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2000). « Work-Family Balancing : How to Reconcile Work and Family while Ensuring Fairness and Equality for Women? ». International Industrial Relations Association. 12 World Congress Tokyo 2000. pp. 33-45
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2001). « Work-Family Balancing and Interest for Working Time Reduction : Some Results from a research Conducted in Canada » In : Marshall, V.; Heinz, W.; Kruger, H. and Verma, A. Restructuring Work and the Life Course. Toronto : University of Toronto Press.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). « Work-Family Balancing and Working Times; Results from a Research Conducted in Canada ». Universal Wisdom Through Globalization. Selected papers from 12 th International Industrial Relations Congress. pp. 223-237





Rapport de recherche

**La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail**

---

- Tremblay, Diane-Gabrielle (1998). « Working time and Work-Family Balancing : Issues and Solutions ». Communication scientifique arbitrée au Congrès de l'Association européenne des économistes du travail. Blankenberge, Belgique
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Charles-Henri Amherdt (2003). Articulation emploi-famille et temps de travail ; résultats de l'analyse statistique d'une enquête en ligne (comparaison SCFP et hors SCFP). Rapport de recherche. Montréal : Direction de la recherche. Télé-université. Université du Québec
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Charles-Henri Amherdt (2003). Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail : analyse différenciée selon le sexe. Rapport de recherche. Télé-université. Direction de la recherche. Montréal
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Charles-Henri Amherdt (2000). La vie en double : Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi/famille chez les pères et les mères. Synthèse du Rapport de recherche FCAR. Avril. 99 pages
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Monique K. De Sève (2002). La conciliation emploi-famille et le temps de travail : Analyse de cas dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. Montréal : Télé-université, Université du Québec. 223 pages
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Monique K. De Sève (2002) « Le point sur la conciliation emploi-famille à la lumière de nouveaux résultats d'enquête : le cas d'entreprises des secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. Note de recherche. Montréal : Télé-université.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Daniel, Villeneuve (1997). « Aménagement et réduction du temps de travail : Réconcilier emploi, famille et vie personnelle ». Dans : Loisir et société, Vol. 20, No. 1, printemps, pp. 107-157
- Tremblay, Diane-Gabrielle (Avec la collaboration de Catherine Vaillancourt-Laflamme) (1998). « Aménagement-réduction du temps de travail et conciliation emploi-famille ». Contribution au Séminaire « Où va le temps de travail? ». Toulouse. 1er et 2 décembre.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Catherine, Vaillancourt-Laflamme (2000). Conciliation emploi-famille et aménagement du temps de travail. Description des données d'enquête. Rapport de recherche. Montréal : Télé-université. Direction de la recherche
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Catherine Vaillancourt-Laflamme (2000). La conciliation des responsabilités parentales et professionnelles chez les



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

employés de bureau ; résultats d'une recherche menée au Québec.  
Montréal : Télé-université. Direction de la recherche

Tremblay, Diane-Gabrielle et Daniel, Villeneuve (1997). « Aménagement et réduction du temps de travail : réconcilier emploi, famille et vie personnelle » Dans : *Loisir et société*. Vol. 20, no. 1, pp. 107-157

Tremblay, Diane-Gabrielle et Danielle, Villeneuve (1998). *La conciliation emploi-famille ; est-ce possible, pourquoi et comment?* Mémoire présenté au comité sur la conciliation travail-famille du Conseil de la famille

Tremblay, Diane-Gabrielle et Daniel, Villeneuve(1998). « Working Time and gender Differences : Restructuring Work to reconcile Family and Work ». Dans : Kraft, Phil, Braverman et Beyond (1998). *Work, Difference and Social Change*. Actes du Colloque tenu à la State University of New York at Binghamton. pp 434-446

Vandelac, Louise, France Tissot (1999). *Des congés d'abord à la charge des parents en emploi : rapport de recherche sur les congés de maternité, de paternité, d'adoption et les congés parentaux*. Montréal : FTQ.

Wheelhouse, Jocelyne (2001). « Comment concilier travail et famille? ». Dans : *Nouvelles CSQ*. Mai-juin, p. 14

Wheelhouse, Jocelyne (2001). « De la place pour la famille ... j'en fais ». Dans : *Nouvelles CSQ*. Mai-juin, p. 15

Wilson, Elisabeth (Edited by). *Organizational Behavior Reassessed. The Impact of Gender*. Thousand Oaks, California : Sage Publications, 244 pages.

Woodworth, S. (1996). « The determinants of Fathering during the Child's Second and Third Years of Life : a Developmental Analysis ». In : *Journal of Marriage and the Family*. Vol. 58, No. 3, pp. 679-692

Voydanof, Patricia (1988). « Work and Family : A review and Expanded Conceptualization ». In : *Journal o Social Behavior and Personality*. Vol. 3, No. 4



## **ANNEXE 1**

### **GUIDE DES ENTREVUES**

GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DES INSTANCES SYNDICALES  
OEUVRANT AU SEIN DES ORGANISATIONS OÙ SONT OFFERTES DES  
MESURES DE CONCILIATION EMPLOI\_FAMILLE  
(durée : d'une heure à une heure trente minutes)

Objectif : Il s'agit d'analyser de manière systématique le processus d'implantation des mesures de conciliation emploi-famille, leur application au quotidien, le type de promotion qui en est faite, leurs résultats effectifs en termes de participation, l'évaluation qui est faite de ces mesures, les impacts de celles-ci sur l'organisation et sur l'individu, ainsi que les perceptions des gens du milieu au sujet du rapport entre vie au travail et vie de famille.

### **HISTORIQUE DES MESURES DE CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE PRÉSENTEMENT OFFERTES PAR L'EMPLOYEUR**

*1 : Quelles mesures sont offertes par votre organisation dans le but d'aider les parents en emploi à mieux concilier leurs responsabilités familiales avec celles du travail?*

Horaire flexible  
Horaire sur mesure ou personnalisé  
Semaine de travail comprimée volontaire  
Services d'information et de référence et autres  
Travail à domicile (télétravail)

#### **Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales**

Congés pour raisons personnelles, réduction volontaire du temps de travail  
Congés à la naissance et à l'adoption, Services de garde à l'enfance  
Compléments de salaire et congés à la naissance et à l'adoption

*2 : Pourquoi ces mesures ont-elles été implantées à l'origine? Quelles circonstances ont conduit à la décision de les implanter?*

*3 : Comment s'est déroulée leur implantation? Pourriez-vous en relater les principales étapes?*

*4 : Quel rôle a joué en particulier votre syndicat dans l'introduction de ces mesures?*

#### **BILAN DES MESURES**

*5 : À votre avis, ces mesures ont-elles donné les résultats attendus? Est-il plus facile à présent pour les employés de concilier leurs responsabilités familiales avec celles du travail?*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

6 : *Quels ont été les impacts de l'implantation de celles-ci sur l'absentéisme, le roulement de personnel, les retards, la rétention du personnel clé, la satisfaction des clients, le temps supplémentaire, le sentiment d'appartenance à l'entreprise, l'implication, la satisfaction au travail, les coûts de main-d'œuvre, le rendement, le stress, la créativité, les accidents, etc.*

7 : *Comment se comportent en particulier les pères à l'égard de ces mesures? Compte tenu de leur nombre par rapport à celui des femmes au sein de l'organisation, considérez-vous que les pères participent autant que les mères aux mesures?*

8 : *À votre connaissance, les pères de votre milieu de travail se plaignent-ils d'avoir des difficultés à concilier le travail et la famille?*

**ACCESSIBILITÉ**

9 : *Estimez-vous que les mesures en place sont facilement accessibles?*

10 : *Les employés qui s'en prévalent s'exposent-ils à des inconvénients, en termes par exemple de revenus, de perspectives de carrière, de pertes d'avantages sociaux, etc.?*

11 : *L'accessibilité des mesures est-elle la même pour les pères que pour les mères?*

**ATTITUDES DE LA HAUTE DIRECTION**

12 : *À votre avis, quelle est l'opinion de la haute direction au sujet des mesures?*

13 : *Quelle est en particulier leur opinion au sujet des pères qui participent à ces mesures?*

14 : *L'opinion de la haute direction influence-t-elle selon vous la participation des pères aux mesures? Si oui, dans quel sens et dans quelle mesure?*

**ATTITUDES DES SUPÉRIEURS IMMÉDIATS**

15 : *À votre avis, quelle est leur opinion au sujet des mesures de conciliation emploi-famille?*

16 : *Quelle est en particulier leur opinion au sujet des pères qui participent à ces mesures?*

17 : *Les hommes et les femmes occupant une position de cadre ont-ils à cet égard un comportement différent?*

18 : *Les cadres ayant eux-mêmes des enfants ont-ils selon vous une attitude différente de ceux qui en n'ont pas?*

19 : *Leur opinion influence-t-elle d'après vous la participation des pères aux*



Rapport de recherche

**La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail**

*mesures? Si oui, dans quel sens et dans quelle mesure?*

**ATTITUDES DES COLLÈGUES DE TRAVAIL**

*20 : À votre avis, quelle est leur opinion au sujet des pères qui participent aux mesures de conciliation emploi-famille?*

*21 : Quelle est en particulier leur opinion au sujet des pères qui participent à ces mesures?*

*22 : Ceux qui ont eux-mêmes des enfants ont-ils selon vous une attitude différente de ceux qui en n'ont pas?*

*23 : La présence d'une majorité de femmes ou d'une majorité d'hommes dans le milieu de travail fait-elle une différence selon vous?*

*24 : D'après vous, l'attitude des collègues influence-t-elle la participation des pères aux mesures? Si oui, dans quel sens et dans quelle mesure?*

**FACTEURS INDIVIDUELS**

*25 : Selon vous, dans quelle mesure les facteurs suivants ont-ils une influence sur la participation des pères aux mesures de conciliation emploi-famille :*

*26 : La valeur accordée par les pères à leur vie de famille par rapport à leur vie au travail.*

*27 : Le partage des responsabilités familiales qui prévaut entre eux et leurs conjointes.*

*28 : Leur catégorie professionnelle.*

*29 : Leur revenu familial.*

*30 : Leur régime de travail (horaire de travail).*

*31 : Le stade de la carrière ou de la vie professionnelle où ils sont rendus.*

*32 : Leur engagement dans la carrière.*

*33 : Leur profil de famille : biparentale, monoparentale, garde partagée, recomposée, etc.*

**AMÉLIORATION DES MESURES EXISTANTES**

*34 : Votre syndicat a-t-il des projets en vue d'améliorer les mesures existantes?*

*35 : Que faudrait-il faire selon vous pour améliorer les mesures en place?*



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

*36 : Pensez-vous qu'il convient de susciter une participation plus grande des pères travailleurs aux mesures de conciliation offertes par votre entreprise?*

*37 : Si oui, comment faudrait-il s'y prendre pour augmenter cette participation? Quels changements faudrait-il apporter à la situation actuelle?*

<b>QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES</b>
----------------------------------

*38 : Avez-vous d'autres commentaires à ajouter au sujet des mesures de conciliation emploi-famille offertes dans votre organisation?*

*39 : Avez-vous d'autres commentaires à ajouter au sujet de la participation des pères à ces mesures?*

*40 : Avez-vous des commentaires à faire au sujet du déroulement de cette entrevue?*



GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DES RESPONSABLES DE LA GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES

(durée : d'une heure à une heure trente minutes)

Objectif : Il s'agit d'analyser de manière systématique le processus d'implantation des mesures de conciliation emploi-famille, leur application au quotidien, le type de promotion qui en est faite, leurs résultats en termes de participation, l'évaluation qui est faite de ces mesures, les impacts de celles-ci sur l'organisation et sur l'individu, ainsi que les perceptions des gens du milieu au sujet de ces mesures et au sujet du rapport entre vie au travail et vie de famille.

**HISTORIQUE DES MESURES DE CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE  
PRÉSENTEMENT OFFERTES PAR L'EMPLOYEUR**

*1 : Quelles mesures sont offertes par votre organisation dans le but d'aider les parents en emploi à mieux concilier leurs responsabilités familiales avec celles du travail?*

Horaire flexible, horaire sur mesure ou personnalisé  
Semaine de travail comprimée  
Services d'information et de référence et autres, Travail à domicile (télétravail)  
Congés pour raisons personnelles, réduction volontaire du temps de travail  
Congés à la naissance et à l'adoption, Services de garde à l'enfance  
Compléments de salaire et congés à la naissance et à l'adoption

**Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales**

*2 : Pourquoi ces mesures ont-elles été implantées à l'origine? Quelles circonstances ont conduit à la décision de les implanter?*

*3 : Comment s'est déroulée leur implantation? Pourriez-vous en relater les principales étapes?*

**BILAN DES MESURES**

*4 : À votre avis, ces mesures ont-elles donné les résultats attendus? Est-il plus facile à présent pour les employés de concilier leurs responsabilités familiales avec celles du travail?*

*5 : Quels ont été les impacts de l'implantation de celles-ci sur l'absentéisme, le roulement de personnel, les retards, la rétention du personnel clé, la satisfaction des clients, le temps supplémentaire, le sentiment d'appartenance à l'entreprise, l'implication, la satisfaction au travail, les coûts de main-d'œuvre, le rendement, le stress, la créativité, les accidents, etc.*

*6 : Quel intérêt ont montré jusqu'à maintenant les employés à l'égard des mesures*



Rapport de recherche

**La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail**

*offertes? Leur participation est-elle forte?*

*7 : À votre connaissance, les pères de votre milieu de travail se plaignent-ils d'avoir des difficultés à concilier le travail et la famille?*

**ACCESSIBILITÉ**

*8 : Estimez-vous que les mesures en place sont facilement accessibles?*

*9 : Les employés qui s'en prévalent s'exposent-ils à des inconvénients, en termes par exemple de revenus, de perspectives de carrière, de pertes d'avantages sociaux, etc.?*

*10 : L'accessibilité des mesures est-elle la même pour les pères que pour les mères?*

**ATTITUDES DES SUPERIEURS IMMÉDIATS**

*11 : À votre avis, quelle est leur opinion au sujet des mesures de conciliation emploi-famille?*

*12 : Quelle est en particulier leur opinion au sujet des pères qui participent à ces mesures?*

*13 : Les hommes et les femmes occupant une position de cadre ont-ils à cet égard un comportement différent?*

*14 : Les cadres ayant eux-mêmes des enfants ont-ils selon vous une attitude différente de ceux qui en n'ont pas?*

*15 : Leur opinion influence-t-elle d'après vous la participation des pères aux mesures? Si oui, dans quel sens et dans quelle mesure?*

**ATTITUDES DES COLLÈGUES DE TRAVAIL**

*16 : À votre avis, quelle est leur opinion au sujet des pères qui participent à ces mesures?*

*17 : Quelle est en particulier leur opinion au sujet des pères qui participent à ces mesures?*

*18 : Ceux qui ont eux-mêmes des enfants ont-ils selon vous une attitude différente de ceux qui en n'ont pas?*

*19 : La présence d'une majorité de femmes ou d'une majorité d'hommes dans le milieu de travail fait-elle une différence selon vous?*

*20 : D'après vous, l'attitude des collègues influence-t-elle la participation des pères aux mesures? Si oui, dans quel sens et dans quelle mesure?*

**FACTEURS INDIVIDUELS**





Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

21 : *Selon vous, dans quelle mesure les facteurs suivants ont-ils une influence sur la participation des pères aux mesures de conciliation emploi-famille :*

22 : *La valeur accordée par les pères à leur vie de famille par rapport à leur vie au travail.*

23 : *Le partage des responsabilités familiales qui prévaut entre eux et leurs conjointes.*

24 : *Leur catégorie professionnelle.*

25 : *Leur revenu familial.*

26 : *Leur régime de travail (horaire de travail).*

27 : *Le stade de la carrière ou de la vie professionnelle où ils sont rendus.*

28 : *Leur engagement dans la carrière.*

29 : *Leur profil de famille : biparentale, monoparentale, garde partagée, recomposée, etc.*

<b>AMÉLIORATION DES MESURES EXISTANTES</b>
--

30 : *Votre organisation a-t-elle des projets en vue d'améliorer les mesures existantes?*

31 : *Que faudrait-il faire selon vous pour améliorer les mesures en place?*

32 : *Pensez-vous qu'il convient de susciter une participation plus grande des pères travailleurs aux mesures de conciliation offertes par votre entreprise?*

33 : *Si oui, comment faudrait-il s'y prendre pour augmenter cette participation? Quels changements faudrait-il apporter à la situation actuelle?*

<b>QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES</b>
----------------------------------

34 : *Avez-vous d'autres commentaires à ajouter au sujet des mesures de conciliation emploi-famille offertes dans votre organisation?*

35 : *Avez-vous d'autres commentaires à ajouter au sujet de la participation des pères à ces mesures?*

36 : *Avez-vous des commentaires à faire au sujet du déroulement de cette entrevue?*



Rapport de recherche  
La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail

GUIDE D'ENTREVUE AUPRÈS DES PÈRES ET DES MÈRES PARTICIPANT OU  
AYANT PARTICIPÉ À DES MESURES DE CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE  
OFFERTES PAR LEUR EMPLOYEUR

Objectif : Analyser le comportement et les besoins des pères qui participent à des mesures de conciliation emploi-famille offertes par leur employeur. À cette fin, l'intention du *focus group* est d'amener les pères à s'exprimer sur l'importance qu'ils attachent à leur vie de famille par rapport à leur vie au travail, sur leur façon de concilier les deux mondes, sur les difficultés qu'ils rencontrent dans cette conciliation (à supposer qu'ils vivent de telles difficultés), sur leur motivation à participer à des mesures de conciliation emploi-famille en entreprise, sur les changements qu'ils souhaiteraient voir apporter aux mesures offertes si des changements sont souhaités.

PRÉSENTATION DES PARTICIPANTS OU DES PARTICIPANTES

Participant ou participante 1 :

(prénom seulement)

Poste de travail

Situation familiale et nombre de personnes à charge

-----  
Participant ou participante 2 :

Poste de travail

Situation familiale et nombre de personnes à charge

-----  
Participant ou participante 3 :

Poste de travail

Situation familiale et nombre de personnes à charge

-----  
Participant ou participante 4 :

Poste de travail

Situation familiale et nombre de personnes à charge

-----  
Participant ou participante 5 :

Poste de travail

Situation familiale et nombre de personnes à charge

-----  
Participant ou participante 6 :

Poste de travail

Situation familiale et nombre de personnes à charge



FAMILLE ET PATERNITÉ / OU MATERNITÉ

1 : *Comment voyez-vous votre rôle de père (ou de mère s'il y a lieu)? Quel genre de mère (ou père) êtes-vous?*

2 : *Quelle est votre priorité « gagner le plus d'argent possible pour votre famille ou bien passer plus de temps avec votre famille?*

FAMILLE ET TRAVAIL

3 : *Trouvez-vous que vous passez trop de temps au travail? Pourquoi?*

4 : *Que souhaitez-vous : augmenter vos heures de travail ou bien les réduire?*

5 : *Qu'en pense votre conjoint?*

6 : *Comment sont réparties les responsabilités familiales et domestiques entre vous et votre conjointe? (ou racontez une journée type)?*

7 : *Est-ce que vous éprouvez des difficultés à concilier vos responsabilités familiales avec celles du travail?*

MESURES DE CONCILIATION EMPLOI-FAMILLE

8 : *Quelles mesures sont offertes présentement par votre employeur dans le but d'aider les parents en emploi à mieux concilier leurs responsabilités familiales avec celles du travail?*

9 : *Quelles mesures utilisez-vous personnellement?*

10 : *Lesquelles vous paraissent les plus importantes?*

11 : *Quels avantages trouvez-vous à ces mesures? Dans quel but les utilisez-vous?*

12 a) : *Quels sont les effets de l'utilisation de ces mesures sur votre vie familiale et professionnelle?*

12 b) : *Quels sont les effets de l'utilisation de ces mesures sur l'organisation?*

12 c) : *Estimez-vous que les mesures en place sont facilement accessibles?*

13 : *Les employés qui s'en prévalent s'exposent-ils à des inconvénients, en termes par exemple de revenus, de perspectives de carrière, de pertes d'avantages sociaux, etc?*

14 : *L'accessibilité des mesures est-elle la même autant pour les pères que pour les mères?*



Rapport de recherche

**La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail**

**ATTITUDE DE LA HAUTE DIRECTION**

15 : À votre avis, quelle est l'opinion de la haute direction au sujet des mesures?

16 : Quelle est en particulier son opinion au sujet des pères qui participent à ces mesures?

17 : L'opinion de la haute direction influence-t-elle votre participation aux mesures?

**ATTITUDE DES SUPÉRIEURS IMMÉDIATS**

18 : À votre avis, quelle est leur opinion au sujet des mesures de conciliation emploi-famille?

19 : Quelle est en particulier leur opinion au sujet des pères qui participent à ces mesures?

20 : Les hommes et les femmes occupant une position de cadre ont-ils à cet égard un comportement différent?

21 : Les cadres ayant eux-mêmes des enfants ont-ils selon vous une attitude différente de ceux qui n'en ont pas?

22 : Leur opinion influence-t-elle votre participation aux mesures?

**ATTITUDE DES COLLÈGUES DE TRAVAIL**

23 : À votre avis, quelle est l'opinion au sujet des mesures de conciliation emploi-famille?

24 : Quelle est en particulier leur opinion au sujet des pères qui participent à ces mesures?

25 : Ceux qui ont eux-mêmes des enfants ont-ils selon vous une attitude différente de ceux qui en n'ont pas?

26 : La présence d'une majorité de femmes ou d'une majorité d'hommes dans le milieu de travail fait-elle une différence selon vous?

27 : L'attitude des collègues influence-t-elle votre participation aux mesures?

**FACTEURS INDIVIDUELS**

28 : Dans quelle mesure les facteurs suivants ont-ils une influence sur votre participation aux mesures actuelles de conciliation emploi-famille?

. Le nombre et l'âge de vos enfants (pas \ peu \ moyen \ beaucoup);

. Votre régime de travail et celui de votre conjoint;



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

. *Votre revenu familial;*

. *Le stade de la carrière où vous êtes rendus et celui de votre conjoint;*

. *Votre engagement dans la carrière;*

. *Votre profil de famille : biparentale, monoparentale, garde partagée, etc?*

#### AMÉLIORATION DES MESURES EXISTANTES

29 : *Est-il nécessaire à votre avis d'améliorer les mesures existantes?*

30 : *Si oui, que faudrait-il faire selon vous pour améliorer ces mesures?*

31 : *Si ces améliorations étaient apportées, seriez-vous portés à participer davantage que maintenant à ces mesures?*

#### QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES

32 : *Avez-vous d'autres commentaires à ajouter au sujet des mesures de conciliation emploi-famille actuellement offertes par votre employeur?*

33 : *Avez-vous d'autres commentaires à ajouter au sujet de votre participation à ces mesures?*

34 : *Avez-vous des commentaires à faire au sujet du déroulement de cette rencontre?*

.....



Rapport de recherche  
La conciliation emploi-famille :  
des mesures à développer dans les milieux de travail

---

## ANNEXE 2 VARIABLES D'ANALYSE ISSUES DES CANEVAS D'ENTREVUES

**Tableau 16 : Les variables d'analyse issues des canevas d'entrevue**

THÉMATIQUE 1 :  
Famille, paternité et maternité<sup>42</sup>

Variable 1	Perception personnelle du rôle de père <i>et/ou genre de père</i>
Variable 2	Perception personnelle du rôle de mère <i>et/ou genre de mère</i>
Variable 3	Priorités par ordre d'importance <i>sur le plan de l'argent et de la famille</i>

THÉMATIQUE 2 :  
Famille et travail

Variable 4	<i>Évaluation du temps passé au travail</i> (trop, suffisamment ou pas assez)
Variable 5	<i>Aspirations quant à l'augmentation ou la réduction des heures</i> de travail
Variable 6	<i>Nature de la répartition des tâches</i> entre les deux conjoints
Variable 7	<i>Difficultés à concilier</i> les responsabilités familiales avec celles du travail

THÉMATIQUE 3 :  
Historique et utilisation des mesures de conciliation emploi-famille  
offertes par l'employeur <sup>43</sup>

Variable 8	<i>Mesures</i> de conciliation emploi/famille ou d'aide offertes par l'entreprise
Variable 9	<i>Causes de l'implantation</i> des mesures
Variable 10	<i>Déroulement de l'implantation</i> des mesures
Variable 11	Rôle du syndicat
Variable 12	<i>Mesures utilisées</i> dans les faits
Variable 13	<i>Mesures les plus importantes</i>
Variable 14	<i>Avantages</i> liés aux mesures utilisées
Variable 15	<i>Impacts</i> des mesures sur la vie familiale et professionnelle
Variable 16	<i>Impacts</i> des mesures sur l'organisation

THÉMATIQUE 4 :  
Bilan des mesures

Variable 17	<i>Résultats attendus</i> des mesures
Variable 18	<i>Impacts</i> de l'implantation des mesures
Variable 19	<i>Intérêt et participation</i> des employés <sup>44</sup>
Variable 20	<i>Comportement des pères</i> à l'égard des mesures
Variable 21	<i>Plaintes des pères</i> à l'égard des mesures

THÉMATIQUE 5 :  
Accessibilité

Variable 22	<i>Accessibilité</i> des mesures
-------------	----------------------------------

<sup>42</sup> Les thématiques 1 & 2 concernent exclusivement le canevas d'entrevue des focus groups.

<sup>43</sup> Les variables d'analyse 12, 13, 14, 15 et 16 renvoient aux focus groups principalement.

<sup>44</sup> Cette variable renvoie exclusivement au canevas d'entrevue des cadres.



## Rapport de recherche

# La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

Variable 23	Inconvénients
Variable 24	<i>Différence (s) de l'accessibilité des mesures entre les femmes et les hommes</i>

### THÉMATIQUE 6 : Attitude de la haute direction<sup>45</sup>

Variable 25	<i>Opinion concernant les mesures</i> et/ou la conciliation emploi-famille
Variable 26	<i>Opinion concernant les pères</i>
Variable 27	<i>Influence de l'opinion</i> de la haute direction

### THÉMATIQUE 7 : Attitudes des supérieurs immédiats

Variable 28	<i>Opinion concernant les mesures</i> et/ou la conciliation emploi-famille
Variable 29	<i>Opinion concernant les pères</i>
Variable 30	<i>Comportement selon le sexe</i> à l'égard des mesures et/ou de la conciliation emploi-famille
Variable 31	<i>Comportement selon que l'on a ou non des enfants</i>
Variable 32	<i>Influence de l'opinion</i> des supérieurs immédiats sur la participation des pères

### THÉMATIQUE 8 : Attitudes des collègues de travail

Variable 33	<i>Opinion concernant les mesures</i> et/ou la conciliation emploi-famille
Variable 34	<i>Opinion concernant les pères</i>
Variable 35	<i>Différence de l'attitude selon que l'on a ou non des enfants</i>
Variable 36	<i>Différence selon qu'il y a une majorité de femmes ou d'hommes</i> dans le milieu de travail
Variable 37	<i>Influence de l'attitude</i> des collègues de travail sur la participation des pères

### THÉMATIQUE 9 : Amélioration des mesures existantes

Variable 38	<i>Projets</i> du syndicat en vue d'améliorer les mesures et/ou la situation actuelle
Variable 39	<i>Projets de l'organisation</i> en vue d'améliorer les mesures et/ou la situation actuelle
Variable 40	<i>Actions</i> à entreprendre
Variable 41	<i>Nécessité de susciter une participation</i> plus grande des pères travailleurs
Variable 42	<i>Actions</i> à entreprendre et changements à apporter pour susciter une plus grande participation.

<sup>45</sup> Cette thématique n'est pas incluse dans le canevas d'entrevue des responsables de la gestion des ressources humaines.



### ANNEXE 3

## LES DISPOSITIONS FAVORISANT LA CEF DANS LES CONVENTIONS COLLECTIVES DU CANADA

**Tableau 17 : Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada**

Aménagement du temps de travail
Heures supplémentaires Droit de refuser : heures supplémentaires facultatives Congé compensatoire au lieu de la rémunération des heures supplémentaires
Horaire de travail Droit reconnu à une vie familiale Période de repos entre les quarts de travail Nombre maximal de jours de travail consécutifs Travail du dimanche Jours de repos consécutifs Restrictions concernant les quarts de travail fractionnés Avis de changement de quart de travail Échange de quarts Choix des quarts de travail ou autres modalités de travail pour les travailleurs âgés ou justifiant de longues années de service
Modalités de travail flexibles Horaire flexible Ententes fondées sur la souplesse opérationnelle Horaires flexibles pour des groupes d'employés Horaires flexibles individuels Pause-repas variable Semaine de travail comprimée Semaine de travail comprimée instaurée par l'employeur Semaine de travail comprimée à la demande de l'employé Congé pour semaine comprimée Heures annualisées
Réduction du temps de travail Travail à temps partiel Congé partiel Retraite graduelle Partage d'emploi Entente concernant le cadre général du partage d'emploi Sélection du partenaire Annulation du régime de partage d'emploi : répercussions sur les employés Période d'essai Répartition des heures et de la charge de travail





## Rapport de recherche

# La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

Incidence sur la rémunération, l'ancienneté et les avantages sociaux Remplacement pendant l'absence d'un partenaire
Télétravail (Travail à domicile) Comités syndicaux patronaux sur le télétravail Clauses détaillées Critères d'admissibilité et de sélection Coût de l'équipement et autres frais Horaires de travail Mesures de protection pour les télétravailleurs Conditions de travail et responsabilités de l'employé
Congé de maternité, congé parental, congé d'adoption et dispositions Relatives à la grossesse
Congé de maternité : admissibilité et avis Renvoi aux normes prescrites par la loi Clauses contre la discrimination relative à la grossesse et au congé de maternité Admissibilité et avis Décisions à la discrétion de l'employée Décision d'un commun accord Dates prédéterminées Droit de l'employeur d'exiger le début d'un congé Durée du congé de maternité Congé de maternité prolongé Interruption du congé Prestations de maternité (allocation) Modalités d'application Montant et durée des prestations de maternité Protection des avantages sociaux et de l'ancienneté Accumulation et maintien de l'ancienneté Préservation des avantages sociaux Avis concernant les postes vacants, les promotions et les occasions de formation Retour au travail (protection de l'emploi) Certificat médical Protection supplémentaire contre les licenciements Arrangements spéciaux après le retour au travail Interruption de grossesse / accouchement d'un enfant mort-né
Congé parental et congé d'adoption Admissibilité et avis Date de début et de fin du congé Durée du congé parental et durée du congé d'adoption Accumulation et maintien de l'ancienneté Prestations parentales (régimes de prestations supplémentaires de chômage) Congé de paternité Congé de paternité de longue durée Congé pour assister à la naissance ou à la procédure d'adoption



## Rapport de recherche

# La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

Dispositions relatives à la santé et à la sécurité des employées enceintes Retrait Réaffectation à un autre travail Terminaux à écran Maladies et dangers physiques Congé de maladie lié à la grossesse Congé pour les rendez-vous chez le médecin pour complications médicales liées à la grossesse Choix du médecin
Autres congés liés aux responsabilités familiales
Congés liés à la garde et à la santé des membres de la famille Obligations familiales générales Congé payé général Utilisation des congés de maladie accumulés pour les obligations familiales générales Congé de longue durée non payé Congé pour urgences ménagères ou familiales graves Congé pour maladie dans la famille Maladie grave ou terminale dans la famille Congé pour maladie de courte durée dans la famille Congé en cas d'accident d'un membre de la famille Congé pour maladie de longue durée dans la famille Congé pour don d'organe ou de moelle Rendez-vous pour les membres de la famille Congé pour événements familiaux malheureux Congé pour soins d'enfants Congé pour soins aux aînés Violence familiale
Grands événements : famille et vie personnelle Congé pour obligations judiciaires Accompagnement de personnes à charge Congé pour divorce, séparation ou garde juridique Congé pour comparution devant le tribunal en cas de violence familiale Collation des grades ou cérémonie de remise des diplômes d'un membre de la famille Congé de mariage Mariage de l'employé Autres membres de la famille Congé de décès Durée ou prolongation du congé Inclusion des partenaires de même sexe et des conjoints de faits Inclusion des amis, des parents éloignés et des collègues de travail Modalités pour tenir compte d'autres cérémonies; congé fractionné Paiement des frais de déplacement Congé pour fête religieuse Dispositions générales – congé non payé Congé payé Baptême, première communion et confirmation Réinstallation du conjoint



## Rapport de recherche

### La conciliation emploi-famille :

### des mesures à développer dans les milieux de travail

Changement de domicile de l'employé
Congé pour raisons personnelles Congé de courte durée pour raisons personnelles Congé de longue durée pour raisons personnelles Congé général à la discrétion de l'employeur Congé autofinancé ou avec salaire différé Critères d'admissibilité et d'approbation Conditions générales _ Restrictions concernant les Activités professionnelles Accumulation du salaire et paiement pendant le congé Répercussions sur les avantages sociaux Retour après le congé Report du congé Retrait de l'employé du régime
Congés annuels et jours fériés Congé garanti pendant l'été Congé annuel fractionné Coordination du congé annuel avec celui du conjoint Congé annuel supplémentaire Prolongation du congé annuel Congé annuel supplémentaire Reconnaissance des longs états de service Congé de préretraite Report du congé en cas de conflit Congés mobiles Congé spécial de la fête de la Famille
Services de garde d'enfants
Garderies en milieu de travail
Subventions et financement des services de garde Subventions générales pour le soin des enfants Remboursement des frais de garde dans des circonstances spéciales Comités syndicaux patronaux sur la garde d'enfants
Avantages sociaux des employés
Étendue de la protection offerte Protection des personnes à charge Partenaires de même sexe Conjoint survivant et personnes à charge Divorce ou séparation Employés retraités Mise à pied et cessation d'emploi



## Rapport de recherche

# La conciliation emploi-famille : des mesures à développer dans les milieux de travail

Services juridiques Aide au chapitre des frais de scolarité des personnes à charge Frais pour les membres de la famille Accès à un téléphone
Programmes d'aide Programmes d'aide aux employés et à leur famille Cas spéciaux / Femmes hébergées dans un refuge Personnes à charge des employés à temps partiel et chefs de famille monoparentale
Avantages non médicaux Déménagement et réinstallation Indemnité de déménagement final Déplacements payés pour visiter la famille Services de counselling Programmes d'aide aux toxicomanes Services de soins infirmiers Transport en cas d'urgence médicale

Ce tableau a été conçu en prenant en compte les dispositions favorisant la conciliation emploi-famille présentées dans le document suivant : Développement des ressources humaines Canada (Sous la direction de Charles Philippe Rochon (2000). *Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada*. Programme du Travail. Ottawa. 118 pages



Rapport de recherche

La conciliation emploi-famille :

des mesures à développer dans les milieux de travail

---

#### **ANNEXE 4**

### **LES DISPOSITIONS FAVORISANT LA CEF DANS LES CONVENTIONS COLLECTIVES DES ORGANISATIONS ENQUÊTÉES RATTACHÉES AU SCFP**