

LES MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE :

un incontournable pour des entreprises
attractives et visionnaires



OBSERVATOIRE
des tout-petits





**Dans un marché
de l'emploi caractérisé
par une guerre de talents,
offrir des mesures de
conciliation travail-famille
constitue un avantage
qui nous distingue par
rapport aux compétiteurs.**



— Marc-André Malboeuf, CRHA
vice-président,
Développement des solutions RH
Mouvement Desjardins

LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE : UN CRITÈRE IMPORTANT POUR LES TRAVAILLEURS

Le Québec vit présentement une situation de plein emploi.
En effet, selon Emploi Québec :

- **240 000** nouveaux emplois seront créés entre 2015 et 2024 ;
- **1 131 800** postes devront être pourvus en raison de départs à la retraite pendant la même période.

Par conséquent, les perspectives d'emploi seront très favorables pour la grande majorité des travailleurs québécois. Dans un tel marché, la conciliation travail-famille devient un critère important.

Selon un sondage Léger,
55% des parents québécois
seraient d'ailleurs prêts
à changer d'emploi
si on leur offrait de meilleures
mesures de conciliation
travail-famille.



UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN TRANSFORMATION

Depuis quelques décennies, la société québécoise s'est profondément transformée.

- Les femmes sont maintenant de plus en plus nombreuses sur le marché du travail.
- Les familles traditionnelles ne sont plus le seul modèle familial et plusieurs familles doivent composer avec la réalité d'une garde partagée.
- Le monde du travail change avec l'essor des nouvelles technologies qui permettent entre autres de travailler à distance, mais qui rendent aussi plus difficile la coupure entre le travail et la vie de famille.

Selon l'enquête *Perspectives parents* réalisée par l'Institut de la statistique du Québec :

- **Près de la moitié des parents (48 %)** ont souvent ou toujours l'impression de courir toute la journée pour faire ce qu'ils ont à faire.
- **Le quart (25 %)** d'entre eux ont souvent ou toujours l'impression de ne pas avoir assez de temps à consacrer à leurs enfants.

**La conciliation travail-famille est
une source de stress importante pour**

66 % des parents d'enfants
de 0 à 5 ans.





Le quotidien d'un parent qui a des enfants en bas âge est exigeant. Rempli d'impondérables. À preuve, le sondage que nous avons mené révèle que ces parents consacrent en moyenne 21 heures par semaine aux soins des enfants. Mais cette période ne dure pas toute une vie !



— **Marie Rhéaume,**
directrice du Réseau
pour un Québec Famille

MÉTRO, BOULOT, COCOS...

LE SAVIEZ-VOUS ?

48 % des parents réalisent chaque semaine des tâches professionnelles en dehors de leur horaire de travail habituel (ex. : répondre à un appel, écrire un courriel, effectuer des heures supplémentaires, etc.).



LES QUÉBÉCOIS ONT-ILS ACCÈS À DES MESURES DE CONCILIATION AU QUÉBEC ?

- Bonne nouvelle ! Lors d'un sondage mené par le ministère de la Famille en 2015, **90 % des 7 958 employeurs** interrogés disaient offrir des mesures de conciliation travail-famille.
- Toutefois, **36 % des parents** rapportent que les mesures de conciliation travail-famille sont inexistantes dans leur milieu de travail.
- Cette proportion est beaucoup plus élevée chez les parents avec des horaires atypiques (**72 %**) et chez les parents moins scolarisés (**44 %**).

« **La clé, c'est la flexibilité.
Et je vous assure, c'est
rentable. Si un employé
veut aller au concert de
flûte de son enfant en
pleine journée, on veut
qu'il se sente libre d'y aller.
Nos employés voient
qu'on investit dans leur
bien-être et ils nous
le redonnent en double.** »



— **Louis Lachapelle,**
fondateur et président,
A+

LES TOUT-PETITS : LA RELÈVE DE DEMAIN

Les conflits travail-famille peuvent réduire la disponibilité psychologique du parent et la probabilité qu'il fasse des activités avec ses enfants telles que :

- **jouer** à un jeu;
- **lire** avec lui;
- faire **une sortie** au parc.

Un niveau élevé de conflit travail-famille peut donc avoir des effets sur le développement de leur enfant. Les répercussions seraient encore plus grandes lorsque les deux parents vivent de tels conflits.

Les tout-petits québécois grandiront pour devenir des travailleurs qui contribueront à enrichir les entreprises d'ici. Pour que nous puissions tous bénéficier de leurs talents, il est essentiel qu'ils reçoivent dès leur naissance toutes les chances nécessaires pour atteindre leur plein potentiel.

Les parents qui rapportent un niveau élevé de conflits famille-travail sont moins nombreux à jouer avec leurs enfants au moins une fois par jour.

Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans 2015



« **Le développement
des tout-petits n'appartient
pas seulement aux parents
et aux éducateurs. Il touche
aussi tous les gens d'affaires,
parce que dans toute
organisation, l'important,
c'est la relève.** »



— **Monique F. Leroux,**
présidente du c. a.
d'Investissement Québec
et conseillère stratégique
chez Fiera Capital

LES MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE : DES BÉNÉFICES POUR LES ENTREPRISES

**AUGMENTATION
DE LA
PRODUCTIVITÉ**



**ATMOSPHÈRE
DÉTENDUE DANS
L'ORGANISATION**



**RECRUTEMENT
PLUS FACILE**



**DIMINUTION
DES ABSENCES**



**MEILLEURE
RÉTENTION
DU PERSONNEL**



« Ces mesures, combinées à un salaire concurrentiel, nous permettent de recruter et de retenir les meilleurs travailleurs dans notre domaine. Et les meilleurs sont les plus productifs ! Chez Absolunet, nous avons des employés qui comptent 15 ans de service et plus, et plusieurs sont chez nous depuis plus de 10 ans, ce qui est rare dans le domaine des TI. »



— **Martin Thibault**,
président et cofondateur
d'Absolunet

« Les mesures qui favorisent la conciliation travail-famille ne sont pas des dépenses, ce sont des investissements. À court et moyen termes, les employés qui en bénéficient sont plus heureux et plus engagés au travail si on les accommode. »



— **Pascale Pageau**,
fondatrice du Collectif
d'avocats Delegatus

DES EMPLOYEURS ET DES CHIFFRES À L'APPUI !

BRITISH TELECOMMUNICATIONS

7 000 employés de la compagnie travaillent de la maison et ont augmenté leur productivité de **31 %** (Hughes, 2007)¹.



TRAVAIL DE LA MAISON



HORAIRE FLEXIBLE

CHUBB

L'introduction d'horaires flexibles par la compagnie a réduit les congés imprévus de **50 %** par mois et les heures supplémentaires de **40 %** par employé².

DELOITTE

La compagnie estime avoir fait des économies de **41,5 millions de dollars** par la seule réduction de la rotation du personnel en retenant des employés qui auraient quitté l'entreprise si celle-ci ne leur offrait pas des arrangements flexibles au travail³.



ARRANGEMENTS
FLEXIBLES AU TRAVAIL

1. Hughes, N. (2007). « Is life a balancing act? » *Industrial and Commercial Training*, vol. 39 n°. 5 2007.

2. WFC Resources (2006). *Making the business case for flexibility*, June 2006 UpDate Column, Minnetonka, MN.

3. Corporate Voices for Working Families (2005). *Business Impacts of Flexibility: An Imperative for Expansion*, Research by WFD Consulting.

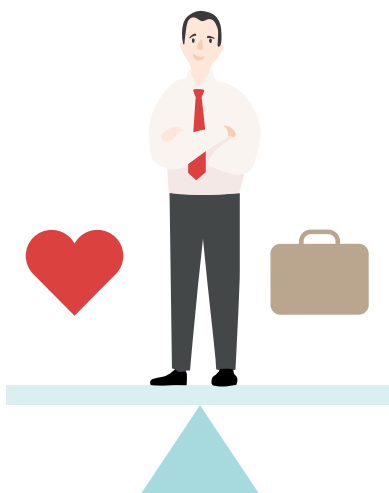


NIVEAU DE STRESS DES EMPLOYÉS DIMINUÉ ET PLUS D'ÉNERGIE

4. WFC Resources (2006). *Making the business case for flexibility*, June, 2006 UpDate Column, Minnetonka, MN

LA BANQUE ROYALE DU CANADA

La Banque Royale du Canada a réalisé un sondage auprès des employés qui utilisent les arrangements flexibles de travail (ex. : temps partiel, partage de poste, télétravail, horaires modifiés de travail) et a noté que **70 %** d'entre eux rapportaient un niveau de stress plus bas et que **65 %** avaient plus d'énergie⁴.

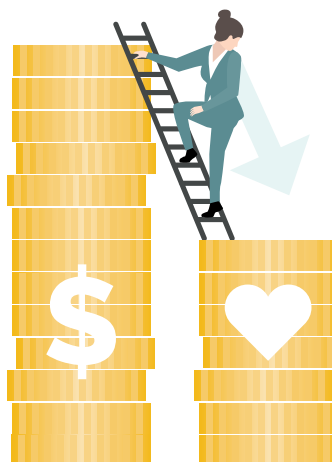


SOPREMA

À la suite d'un sondage auprès de plus de 300 employés, l'entreprise manufacturière Soprema a constaté que grâce à des mesures facilitantes telles que des horaires flexibles, la mise en place d'une banque de temps ou d'heures accumulées ainsi que la possibilité de travailler à domicile, ce sont plus de **84 %** des répondants qui estiment être en mesure de maintenir souvent, voire toujours, un équilibre entre leurs obligations professionnelles et leurs responsabilités personnelles.

LE SAVIEZ-VOUS ?

37 % des parents accepteraient une réduction de salaire en échange de meilleures mesures de conciliation travail-famille.





DES MESURES QUI GAGNENT À ÊTRE PLUS UTILISÉES

LE SAVIEZ-VOUS ?

La plupart des parents québécois utilisent des mesures de conciliation travail-famille seulement **quelques fois par année ou moins**.

- **49 %** des parents n'utilisent pas davantage de mesures de conciliation travail-famille, car ils se débrouillent par d'autres moyens.



Ces résultats soulèvent des questions. Les mesures de conciliation travail-famille sont-elles adaptées aux besoins des parents ? Les parents québécois se sentent-ils à l'aise de les utiliser ?

La simple mise en place de mesures de conciliation ne semble pas suffisante. Les employeurs ont également avantage à :

- informer leurs employés que ces mesures existent et sont à leur disposition ;
- s'assurer que tous leurs employés se sentent à l'aise d'utiliser les mesures offertes.

Dans un avis publié par l'Institut national de santé publique du Québec en 2012, des experts recommandent la mise en place d'un comité conciliation travail-famille dans les milieux de travail de toute taille. Il s'agirait d'un comité paritaire qui regroupe des représentants de l'employeur et du syndicat – dans les milieux de travail où ils sont présents – ou des représentants des travailleurs.

« La mise en place d'un tel comité contribuerait à l'instauration d'une culture favorable à la conciliation travail-famille tout en permettant la recherche de solutions qui répondraient aux besoins des employés et à ceux de l'employeur. »



— **Nathalie St-Amour,**
Université du Québec
en Outaouais



— **Mélanie Bourque,**
Université du Québec
en Outaouais



COMMENT FACILITER LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE ?

Voici quelques pistes pour inspirer et nourrir la réflexion :

Mise en place d'une culture de conciliation

(ex. : implication de la haute direction, formation des gestionnaires, réévaluation de la définition de l'« employé idéal », publication d'une politique interne, etc.);

Aménagement du temps et du lieu de travail

(ex. : horaire flexible, réduction du temps de travail, semaine de travail comprimée, travail partagé, échange de quarts de travail, télétravail, etc.);

Congés de maternité, de paternité ou parentaux

qui vont au-delà des seuils minimaux prescrits dans les lois et règlements, tout en les respectant;

Services ou biens offerts dans les milieux de travail

(ex. : aide ou soutien financier pour la garde d'enfants, programme de mieux-être au travail, service de planification de carrière, centre de ressources sur la conciliation, groupe de soutien à la conciliation, etc.);

Formations et ateliers sur les habiletés parentales

offerts en milieu de travail durant les heures de repas.

UN NOUVEAU SCEAU DE RECONNAISSANCE

Grâce à un nouveau programme développé par le Réseau pour un Québec Famille, les entreprises qui adoptent les meilleures pratiques en matière de conciliation famille-travail pourront bénéficier d'un avantage concurrentiel pour attirer et retenir la main-d'œuvre en obtenant et en affichant un sceau de reconnaissance en conciliation famille-travail.

Pour plus de renseignements : <https://cft.quebec>



LE SAVIEZ-VOUS ?

Les mesures les plus utilisées par les parents dans la dernière année sont :

- la flexibilité des horaires de travail **(52 % des parents)** ;
- la flexibilité dans le choix des vacances **(42 % des parents)** ;
- les congés payés pour responsabilités familiales **(34 % des parents)**.

Ces pistes d'actions ne constituent toutefois que des exemples. Une réflexion peut aussi se faire au sein des entreprises autour de ces questions :

Que faisons-nous concrètement pour expliquer aux employés qu'il est souhaitable qu'ils utilisent ces mesures ?

Sommes-nous des modèles inspirants pour nos employés en matière de conciliation travail-famille ?

En tant que gestionnaire, il est également important :

- d'utiliser ces mesures et politiques de conciliation travail-famille et de le faire ouvertement pour que les employés soient au courant ;
- de faire preuve de proactivité devant un employé ayant des difficultés de conciliation travail-famille et de lui proposer de se prévaloir de l'une des mesures instaurées dans l'entreprise.



« Je vois de plus en plus d'entreprises qui offrent des horaires flexibles aux employés ayant de jeunes enfants et qui mettent l'accent sur des objectifs d'affaires à atteindre plutôt que sur la présence au bureau à heures fixes. C'était mon cas chez Google et je dois dire que ça m'a beaucoup aidée en tant que mère de trois enfants ! »



— **Marie-Josée Lamothe**,
professeure à l'Université
McGill et ex-directrice
générale chez Google Canada

CONCLUSION

Dans un contexte de rareté de main-d'œuvre, où le recrutement de nouveaux talents de même que la rétention des employés sont devenus incontournables, les mesures de conciliation travail-famille permettent aux organisations de se démarquer sur le marché de l'emploi.

Loin d'être un luxe, les mesures de conciliation travail-famille nous concernent tous. Elles influencent à la fois la rentabilité des entreprises, la santé mentale des parents et le bien-être de nos tout-petits. Il est temps que la société québécoise aborde de front cette question, afin que l'équilibre travail-famille devienne une véritable norme sociale à la fois pour les travailleurs, les employeurs et les élus.

**La conciliation travail-famille
n'est pas un luxe, c'est une
nécessité. Le bien-être
de nos enfants en dépend.**



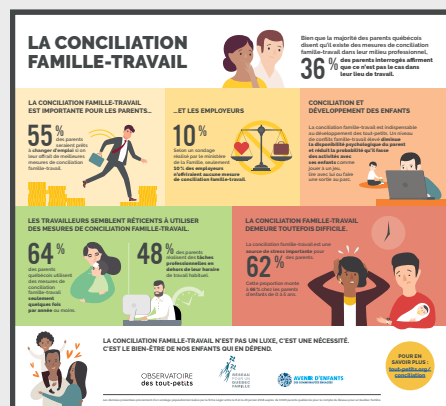
À CONSULTER

L'Observatoire des tout-petits a produit un rapport complet sur les résultats d'un sondage populationnel sur la conciliation travail-famille chez les parents québécois, avec la collaboration du Réseau pour un Québec Famille, d'Avenir d'enfants, du Regroupement pour la valorisation de la paternité et du Carrefour action municipale et famille.

RÉSULTATS D'UN SONDAGE MENÉ AUPRÈS DES PARENTS TRAVAILLEURS QUÉBÉCOIS



INFOGRAPHIE



NOS PLUS SINCÈRES REMERCIEMENTS À TOUS CEUX QUI ONT PARTICIPÉ À LA RÉVISION DE CE DOCUMENT :

Véronique Dagenais-Desmarais,
Ph. D., psy., CRHA
Département de psychologie,
Université de Montréal

Patrick Dufault, CRHA et
Noémie Ferland-Dorval
Ordre des conseillers en ressources
humaines agréés

Alexandre Gagnon
Fédération des chambres
de commerce du Québec

Isabelle Létourneau, Ph. D., CRHA
Département de management et
de gestion des ressources humaines,
Université de Sherbrooke

Marie Rhéaume
Réseau pour un Québec Famille

Maximilien Roy
Regroupement des jeunes chambres
de commerce du Québec

Camilla Sironi
Conseil du patronat du Québec

OBSERVATOIRE des tout-petits

VEILLER POUR ÉVEILLER

L'Observatoire des tout-petits a pour mission de contribuer à placer le développement et le bien-être des tout-petits au cœur des priorités de la société québécoise. Pour y parvenir, l'Observatoire regroupe les données les plus rigoureuses en matière de petite enfance, de la grossesse à 5 ans, les communique et suscite le dialogue autour des actions collectives nécessaires dans ce domaine.

Tout-petits.org



Fondation Lucie
et André Chagnon