



LE GUIDE DE L'EMPLOYEUR  
**CONCILIATION**  
TRAVAIL FAMILLE





Ce projet est financé, dans le cadre du Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale (PARSIS), par le Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) géré par la Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Montérégie Est.



Ce projet est une collaboration entre le Centre de femmes Avante, le centre femmes Cantons et la Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Montérégie Est.





## TABLE DES MATIÈRES

### **La CTF, c'est quoi? Pourquoi s'y intéresser?**

Trois principales transformations sociales associables à l'évolution de la CTF

Les impacts du déséquilibre entre le travail et la famille

Les avantages de la CTF pour l'entreprise

**page 2**

page 3

page 4

page 6

### **Mise en place d'une politique en CTF - Principales étapes**

Les préjugés : à déconstruire

Les mesures

**page 7**

page 10

page 11

### **À faire! pour qu'une politique en CTF ne dorme pas sur les tablettes**

**page 14**

### **Saviez-vous que...**

**page 15**

### **Liens et références**

**page 16**

**L'exemplarité n'est pas une façon d'influencer, c'est la seule.**

**- Albert Schweitzer**



## OBJECTIF DU GUIDE

Ce guide s'adresse aux directions d'entreprises et d'organismes qui souhaitent mettre en place une politique de conciliation travail-famille. L'objectif est d'offrir une compréhension rapide de l'enjeu de la conciliation travail famille et de présenter des outils efficaces pour développer, adopter et mettre en place une telle politique.

*N.B. Dans ce document, les sigles CTF désignent Conciliation Travail Famille*

## LA CTF, C'EST QUOI? POURQUOI S'Y INTÉRESSER?

### Définition :

Pour le ministère de la Famille et des Aînés, la conciliation travail-famille est associée à la recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale.

La recherche de l'équilibre entre les exigences et responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale.

La vie familiale fait référence aux personnes avec lesquelles la travailleuse et le travailleur ont un lien de dépendance; la famille proche, la famille élargie et parfois des amis proches.

Cet équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle interpelle autant les travailleurs et les travailleuses que les employeurs. Dans ce sens, il est avantageux pour une entreprise et les organismes de s'y attarder afin de veiller au meilleur fonctionnement possible de leurs ressources humaines.

### Mise en contexte :

Les changements sociaux qu'a connus le Québec au cours des dernières décennies, notamment depuis l'entrée des femmes sur le marché du travail, ont entraîné des nouveaux enjeux, des nouveaux défis et des nouvelles réalités. Dans ce nouveau contexte, la notion de conciliation travail famille a beaucoup évolué et fait maintenant partie intégrante des préoccupations des générations actives.



Cet équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle interpelle autant les travailleurs et les travailleuses que les employeurs.

## TROIS PRINCIPALES TRANSFORMATIONS SOCIALES ASSOCIABLES À L'ÉVOLUTION DE LA CTF

### 1. Les transformations démographiques

- Départs massifs vers la retraite associés au vieillissement de la population;
- Déclin de la population active pour reprendre la relève;
- "Génération sandwich" de plus en plus présente (travailleurs qui se retrouvent coincés entre les besoins des enfants et ceux des parents vieillissants).

Soulignons que les effets sont particulièrement ressentis chez les femmes, puisque même en étant sur le marché du travail elles restent les principales responsables des soins donnés à la famille et aux proches.

### 2. Les transformations sociologiques

- Augmentation du taux d'occupation des femmes sur le marché du travail;
- Augmentation des familles où les deux parents travaillent;
- Augmentation du taux de familles monoparentales.

Ces modifications nous obligent à repenser l'organisation du temps du travail, qui ne peut plus être pensé de la même manière que lorsqu'il y avait une femme à la maison pour s'occuper des tâches relatives à la famille.

### 3. Les transformations du monde du travail

- L'économie de marché oblige les entreprises à être toujours plus compétitives et plus performantes, ce qui exerce énormément de pression sur les ressources humaines;
- Le déploiement de l'économie de services, le concept de client roi et la présence des nouvelles technologies rendent possible et exigent aux entreprises d'élargir leurs services, leurs horaires, les voyages d'affaires, les suivis constants.

**« Si l'on définissait l'emploi régulier ou standard comme un emploi à temps plein, permanent, du lundi au vendredi, de « 9 à 5 », occupé à l'extérieur de la maison, pour un employeur unique, cela signifierait qu'aujourd'hui, à peine plus d'un travailleur canadien sur trois (37 %) détient ce genre d'emploi. »<sup>1</sup>**

Ainsi, les transformations sociales, démographiques et du monde du travail obligent les entreprises et la société à revoir la gestion du temps, la gestion des ressources humaines et les conditions de travail qui permettent d'optimiser la relation entre les employés et les employeurs.

1. Paquet, Renaud et Elmustapha, Najem (2005). « L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes », Actes du Congrès relations de travail et organisations, Université de Montpellier.

## LES IMPACTS DU DÉSÉQUILIBRE ENTRE LE TRAVAIL ET LA FAMILLE

Le déséquilibre entre la famille et le travail peut entraîner des nombreux effets négatifs, à la fois pour l'individu que pour l'entreprise, et pour l'ensemble de la collectivité.

### • Impacts pour l'employée et l'employé

Les effets du conflit se font principalement ressentir sur le plan de la santé physique et psychologique (fatigue, tensions, migraines, stress, épuisement, manque de concentration, baisse de l'estime de soi, dépression, etc.).

À long terme, les répercussions peuvent être plus profondes et s'étendre sur les différentes sphères de développement de l'individu (diminution de revenu si perte d'emploi, peu ou pas d'avancement professionnel, diminution du réseau social si manque de temps, etc.).

### • Impacts pour l'entreprise

La gestion de la main d'œuvre étant au cœur de la performance et de la productivité d'une entreprise, il a été démontré par des nombreuses études que l'offre de bonnes conditions en CTF a un impact positif sur la santé économique de l'entreprise (moins de roulement, moins d'épuisement professionnel, moins d'absentéisme, moins de coûts liés aux problèmes de santé des employés).

Une étude canadienne révèle que les employeurs sont d'avis qu'une part importante des problèmes qu'ils rencontrent dans leurs organisations est attribuable au conflit travail-famille : 73 % des problèmes de stress ; 61 % des problèmes d'absentéisme ; 55 % des problèmes de motivation au travail ; 53 % des problèmes de productivité ; 52 % des problèmes de ponctualité.<sup>2</sup>

### • Impact pour la société

Les effets négatifs que vivent les employés en lien avec la conciliation travail famille ne se limitent pas aux individus et aux entreprises, les conséquences se font également sentir sur les relations familiales, conjugales et sociales.

**Le coût excédentaire des répercussions physiques et mentales du conflit travail-famille assumé par le système de santé canadien est estimé à plus de 14 milliards \$ pour 2001.<sup>3</sup>**

2. Bachmann, K. (2000), « Équilibre travail-vie personnelle : les employeurs sont-ils à l'écoute? », Le Conference Board of Canada, page 2.

3. Duxbury, L. et Higgins, C. (2003). *Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium: A Status Report*. Ottawa: Health Canada, p. 44.

## LES IMPACTS DU DÉSÉQUILIBRE ENTRE LE TRAVAIL ET LA FAMILLE (suite)

Les effets se répercutent également sur l'égalité des sexes dans notre société.

En effet, ce sont majoritairement les femmes qui vivent ces conséquences d'une mauvaise conciliation travail famille puisqu'elles sont encore aujourd'hui majoritairement responsables des tâches domestiques et familiales tout en participant au marché du travail.

Cela place les femmes dans une situation économique plus précaire, puisque pour mieux concilier le travail et la famille elles occupent plus souvent des postes temporaires, à temps partiel et/ou atypiques, avec le salaire qui s'y associe. Elles vont également être plus contraintes de refuser des promotions ou des postes de direction si elles n'ont pas le support adéquat au niveau de la famille.

Une bonne conciliation travail famille doit donc aller de pair avec une distribution plus équitable des rôles entre les hommes et les femmes.

Au sein de l'entreprise, cela se concrétise par une distribution non sexuée des postes et par une culture organisationnelle qui promeut l'implication des hommes auprès de la famille.



**Les femmes vont être plus contraintes de refuser des promotions ou des postes de direction si elles n'ont pas le support adéquat au niveau de la famille.**



## LES AVANTAGES POUR L'ENTREPRISE

- ✘ Il est faux de croire que le personnel peut faire complètement abstraction de ce qui se passe au sein de sa famille lorsqu'il est présent au travail.
- ✘ Il est également faux de croire que le personnel peut faire complètement abstraction de ce qui se passe au travail lorsqu'il est avec sa famille.

**Pour mieux y arriver, il faut s'outiller et savoir s'organiser adéquatement, tant dans la sphère professionnelle que familiale.**

Il est profitable pour une entreprise d'agir et de travailler à la mise en place d'une politique en conciliation travail famille qui permettra de minimiser les effets négatifs et coûteux reliés à un déséquilibre entre le travail et la famille. Il s'agit d'un investissement dans l'objectif d'augmenter l'efficacité, les revenus et l'image de l'entreprise.

## PRINCIPAUX AVANTAGES POUR UNE ENTREPRISE D'IMPLANTER UNE POLITIQUE EN CTF:

- ✦ Aider au recrutement et à la rétention du personnel;
- ✦ Augmenter le niveau d'engagement des employés et leur performance;
- ✦ Réduire les coûts multiples associés au conflit travail famille (absences, retards, roulement de personnel, etc.);
- ✦ Être plus compétitif face à la concurrence en termes de main d'oeuvre;
- ✦ Améliorer la performance de l'entreprise;
- ✦ Faciliter le respect des délais de production en ayant des mesures planifiées pour contrer l'absence de la main d'œuvre;
- ✦ Diminuer le sentiment d'injustice ou de flou généré par la gestion au cas par cas en ayant une mesure fixe applicable à tout le personnel;
- ✦ Réduits la charge de travail des responsables des ressources humaines (équipes plus autonomes, moins de gestion quotidienne au cas par cas, moins d'imprévus, moins de suivis);
- ✦ Améliorer le transfert des savoirs en offrant des bonnes conditions aux personnes proches de la retraite (qui ont souvent des parents vieillissants) et à la relève (qui a souvent des enfants en bas âge);
- ✦ Créer une meilleure ambiance de travail et une meilleure synergie entre les équipes;
- ✦ Améliorer l'image de l'entreprise.

## MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE EN CTF LES PRINCIPALES ÉTAPES

La mise en place d'une politique en conciliation travail famille doit se faire dans un esprit de collaboration et d'écoute. La politique devra s'intégrer aux besoins, aux valeurs et à la réalité de votre entreprise. Pour être gagnante, la politique doit satisfaire les trois partis : les employés, la direction et l'entreprise.

**Voici les cinq principales étapes à suivre pour mettre en place une politique en conciliation travail famille. N'oubliez pas, il existe une politique pour chaque entreprise.**

### ÉTAPE 1. Créer un comité.

Ce comité va participer à l'élaboration, à la mise en place et au suivi de l'application du programme de conciliation travail-famille. La composition du comité doit comprendre au minimum un membre de la direction. La taille du comité varie selon la taille de l'entreprise mais il est recommandé de toujours avoir un minimum de trois personnes.

Pour les entreprises plus grandes, notamment celles qui sont syndiquées, il est recommandé d'inclure une personne externe au sein du comité (par exemple un membre du conseil d'administration ou un consultant).

### ÉTAPE 2. Faire un diagnostic.

Une fois que le comité est en place, il faut bien connaître l'état de la situation. Quoi changer? Quoi conserver? Quels sont vos principaux défis? Qu'est-ce que vous souhaitez atteindre? Quels sont les difficultés rencontrées par les membres de votre personnel?

Pour cette étape, il est très important d'inclure le plus grand nombre possible d'opinions. La distribution d'un sondage anonyme est un très bon moyen de s'y prendre. Cette étape permet de comprendre la réalité et les besoins de l'entreprise et des membres du personnel en termes de conciliation travail-famille.

#### Étape 2 - Exemples :

- Nous avons plusieurs retards associés aux horaires des garderies
- Nous avons plusieurs absences lors des journées pédagogiques
- Les membres du personnel ne connaissent pas les mesures de CTF disponibles
- Les cadres n'appliquent pas les directives de la même façon et cela crée de l'iniquité

### ÉTAPE 3. Proposer des solutions et des mesures concrètes.

Maintenant que vous connaissez le diagnostic de l'entreprise, il est temps de proposer des mesures qui vont améliorer cette situation et vous permettre de réaliser vos objectifs.

Vous pouvez vous fier sur des mesures déjà connues (voir tableau page 11) ou trouver des nouvelles solutions en fonction de votre réalité.

Il est également très important de choisir des mesures de CTF en fonction de votre budget et de vos ressources disponibles pour gérer l'application quotidienne de celles-ci. Vous pourrez toujours agré-  
menter votre politique de CTF avec le temps.

#### Étape 3 - Exemples :

- Pour régler le problème des retards, nous pourrions offrir aux employés un horaire de 8 heures modulables. Ils pourront arriver entre 8h et 9h et finir entre 16h et 17h.
- Nous allons organiser une rencontre d'équipe pour mieux communiquer les mesures disponibles, autant pour les employés que pour les cadres.
- Nous allons prévoir une personne flottante qui sera disponible en fonction du calendrier scolaire et les réunions et rencontres seront évitées ces journées-là.

### ÉTAPE 4. Instaurer les mesures.

Maintenant que le diagnostic a été fait et que l'entreprise a choisi les mesures qu'elle souhaitait adopter, il faut les mettre en œuvre.

L'adoption de la politique doit être accompagnée d'un plan d'action viable, avec des personnes responsables, des moyens et des objectifs.

La communication et l'exemple de la direction sont très importants à cette étape. Le succès de la politique passe par son intégration au sein de l'entreprise.



#### Étape 4 - Exemples :

- Le nouvel horaire sera adopté au cours des trois prochaines semaines. Le comité conciliation travail famille fera le suivi et informera les travailleurs via une infolettre et lors des rencontres d'équipe.
- Le calendrier scolaire est maintenant connu des tous et une personne flottante (la même qui faisait les remplacements) est maintenant disponible sur appel pour les journées pédagogiques.
- Des rencontres d'équipe ont eu lieu et les membres de la direction ont tous la même consigne par rapport aux mesures de CTF. Le comité conciliation travail famille fera le suivi pour accompagner les cadres à mieux véhiculer ces valeurs.

### ÉTAPE 5. Retour et suivi sur les mesures appliquées.

Il est très important de faire un suivi, d'apporter des améliorations lorsque nécessaire et de bonifier les mesures de CTF au besoin.

#### Étape 5 - Exemples :

- Le nouvel horaire est positif, nous avons diminué le nombre de retards. Par contre, nous avons maintenant un manque de personnel présent à 8h pour accueillir les clients. Nous allons conserver la mesure mais chaque employé devra assurer une présence à 8h deux fois par semaine.
- La notion de conciliation travail famille fait maintenant partie intégrante des valeurs de l'entreprise, à chaque année nous allons offrir une mise à jour sur ce sujet à nos cadres.



## LES PRÉJUGÉS : À DÉCONSTRUIRE

Une politique en conciliation travail famille s'ajuste à la réalité organisationnelle de l'entreprise et prend différentes formes selon la nature, les valeurs et les priorités de celle-ci. Il faut donc aller au-delà de nos préjugés et garder en tête qu'il existe des mesures pour chaque entreprise et pour chaque situation. Voici quelques préjugés à déconstruire...

### Mon entreprise ne peut pas adopter une politique de CTF parce que :

#### La nature du travail ne le permet pas **FAUX**

Les mesures de CTF sont sélectionnées en fonction de votre diagnostic organisationnel, donc en fonction de vos besoins, votre réalité et vos objectifs. Une entreprise touristique n'offrira pas les mêmes mesures qu'une entreprise manufacturière, cela ne veut pas dire qu'elle ne peut rien mettre en place.

#### Ça coûte trop cher **FAUX**

La majorité des mesures offertes ne demandent aucun ou très peu d'investissement. Adopter des mesures de CTF requiert surtout de la planification, un certain temps d'adaptation lors de la mise en place et des modifications dans l'organisation des ressources humaines. Certaines entreprises souhaitent parfois aller plus loin et adopter des mesures qui nécessitent des investissements financiers (garderies, soutien financier, engagement de spécialistes pour gérer la CTF, etc.) Dans ces cas, les entreprises ne voient pas cela comme une dépense mais plutôt comme un investissement gagnant.

#### Nous allons perdre le contrôle **FAUX**

Avoir une politique de CTF claire et connue de tous et de toutes permet justement d'éviter les abus et les situations ambiguës. Cela simplifie également le rôle des cadres et gestionnaires qui travailleront dorénavant avec des directives claires et connues de tous.

#### Dans notre entreprise personne n'a des jeunes enfants **FAUX**

La conciliation travail famille fait appel au lien de dépendance, ce qui inclut les enfants, mais également les parents âgés et les proches aidants. Tous et toutes sont ou seront touchés par cet enjeu à un moment donné de leur vie professionnelle. Dans cette éventualité, mieux vaut être équipé que réagir sur le fait.

#### La taille de l'entreprise est trop grande, ou trop petite **FAUX**

Les défis sont différents pour une petite ou une grande équipe de travail et il existe des diagnostics et des mesures différents pour chacune de ces réalités.

#### Notre type de main d'œuvre est trop diversifié **FAUX**

Une bonne politique en CTF doit être capable de rejoindre tous les corps de métiers présents au sein de l'organisation, que ce soit des travailleurs saisonniers, des travailleurs scolarisés ou peu scolarisés, jeunes, âgés, cela ne doit pas limiter l'offre en conciliation travail famille. L'offre doit tout simplement être adaptée à la réalité de l'entreprise.

#### Il y a déjà un syndicat **FAUX**

Qu'une entreprise soit syndiquée ne signifie pas qu'elle offre des bonnes conditions en CTF. De plus, le fait d'être syndiqué peut justement aider à soutenir la mise en place d'une politique en CTF.



## LES MESURES

Adopter une politique en CTF, c'est vouloir aller plus loin que le minimum imposé par la loi.

Bien que l'enjeu de la CTF soit large et complexe, il s'agit avant tout d'un conflit de gestion, d'un conflit d'horaires, d'une mauvaise communication. Par conséquent, les changements à apporter sont généralement peu coûteux et sans incidence négative sur la performance de l'entreprise, bien au contraire, il s'agit d'améliorer la gestion de l'entreprise.

De plus, il faut toujours se rappeler que les mesures offertes dans le cadre d'une politique en CTF sont majoritairement utilisées de manière temporaire ou ponctuelle par les travailleurs. Pourtant elles auront permis de conserver les savoir au sein de l'entreprise. En effet, les besoins en termes familiaux évoluent, les enfants grandissent, les soins offerts par des proches aidants prennent fin, etc. Toutefois les employés ont eu les conditions nécessaires pour rester au sein de l'entreprise lors qu'ils avaient plus de difficulté à équilibrer le travail et la famille. Ils sont donc plus propices à rester, ce qui évite d'avoir à constamment former des nouveaux employés et à perdre les savoir et les acquis des personnes en poste.

Enfin, mettre en place une politique en conciliation travail-famille signifie également de rapatrier dans un seul document officiel toutes les mesures de CTF qui existent au sein de l'entreprise. Il s'agit de limiter les flous, la gestion au cas par cas, le manque d'encadrement.

Voici un tableau qui regroupe un vaste choix de mesures en CTF. À vous de choisir celles qui s'intègrent le mieux à votre entreprise.

Type	Mesures	Impacts
Flexibilité du temps de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Horaire mobile : un minimum d'heures obligatoires, avec ou sans présence obligatoire à des moments fixes</li> <li>✦ Acceptation de brèves absences (que l'employé pourra reprendre plus tard)</li> <li>✦ Semaine de travail comprimée ou allongée (semaine de 35h en 4 jours, demi-journées, présence un vendredi sur deux, etc)</li> <li>✦ Travail à temps partiel (de manière temporaire ou permanente)</li> <li>✦ Annualisation du temps de travail (engendre moins d'imprévus et moins de temps supplémentaire)</li> <li>✦ Gestion personnalisé des horaires de travail</li> <li>✦ Utilisation de banques d'heures</li> <li>✦ Horaire d'été</li> <li>✦ Horaire pour les semaines de relâche</li> </ul>	<p>La flexibilité des horaires est la mesure la plus recherchée par les travailleurs.</p> <p>Cette flexibilité permet aux parents de mieux gérer leurs horaires, l'horaire le plus recherché est celui de 4 jours.</p> <p>Contribue grandement à garder le personnel en poste et à augmenter le rendement.</p>



Type	Mesures	Impacts
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Gestion autonome des équipes (requiert des consignes claires et planifiées de la part des cadres)</li> <li>✦ Télétravail (soit à l'occasion, soit avec des journées fixes)</li> <li>✦ Travail dans un bureau satellite (dans une autre succursale ou dans un bureau partagé)</li> <li>✦ Optimisation des déplacements</li> <li>✦ Job-sharing (un poste partagé par plus qu'un employé; tâches et horaires divisés à l'avance)</li> <li>✦ Contrôle des résultats plutôt que des temps de présence (cette méthode valorise les employés et augmente leur désir de rendre un bon travail)</li> </ul>	<p>Ces mesures prennent plus de temps à instaurer mais sont très positives à long terme.</p> <p>En accordant de la souplesse à l'employé, il devient lui aussi porté à offrir de la souplesse.</p> <p>Le job-sharing permet de diminuer le roulement du personnel et l'appel à du personnel temporaire.</p>
Congés	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Congé maternité et paternité avec possibilité de prolongation</li> <li>✦ Congés pour les enfants (habituellement entre 3-7 jours de congé supplémentaires par enfant de 18 ans et moins)</li> <li>✦ Congés d'adoption</li> <li>✦ Congés pour deuil</li> <li>✦ Congé de compassion</li> <li>✦ Congé pour raisons familiales</li> <li>✦ Congé avec ou sans solde</li> <li>✦ Bonification des journées de vacances</li> </ul>	<p>Assure une fidélité de la part des employés.</p> <p>Il s'agit d'un excellent moyen de diminuer la rotation du personnel et de conserver le savoir au sein de l'entreprise.</p>
Climat de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Prendre en compte systématiquement les obligations familiales</li> <li>✦ Aborder le sujet de la conciliation dans les entretiens avec les collaborateurs</li> <li>✦ Faire confiance aux employés à temps partiel et valoriser leur rôle dans l'entreprise.</li> <li>✦ Encourager une bonne communication entre les différentes instances de l'entreprise</li> <li>✦ Encourager le développement sur le plan personnel et professionnel (ressources sur l'estime de soi, le stress, la gestion du temps, la communication, etc.)</li> </ul>	<p>L'inclusion des valeurs familiales au sein de l'entreprise décourage les jugements entre employés et augmente le rendement des équipes.</p> <p>Contribue à une bonne image de l'entreprise.</p> <p>Les obligations familiales n'excluent pas l'avancement professionnel. Il faut miser sur ces employés qui resteront fidèles à l'entreprise.</p>

Type	Mesures	Impacts
Gestion de la CTF	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Aide au retour à l'emploi : retour progressif, soutien aux parents, aux endeuillés, etc.</li> <li>✦ Cheminements adaptés</li> <li>✦ S'impliquer dans des projets en lien avec la conciliation travail famille (réalisation de garderies dans l'entreprise ou dans le quartier, négocier des achats communs, des rabais pour des frais reliés aux enfants, etc.)</li> <li>✦ Offrir des formations en lien avec la CTF ou enjeux connexes (gestion du temps, gestion du stress, gestion du budget familial, etc.)</li> </ul>	<p>L'implication de l'entreprise est perçue comme une marque d'estime, d'où un engagement et une motivation accrue.</p> <p>Améliore l'image de l'entreprise.</p> <p>Il faut bien connaître au départ les besoins des employés et adapter les solutions à la réalité familiale qui évolue.</p>
Engagement de la direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Désignation d'une personne responsable de la CTF au sein de l'entreprise</li> <li>✦ Guide ou document disponible pour les employés sur les mesures disponibles</li> <li>✦ Plan de communication en termes de CTF</li> </ul>	<p>Permet une distribution mieux planifiée des tâches à réaliser.</p> <p>Permet de mieux mettre en valeur les forces et les faiblesses au sein d'une équipe et d'optimiser le travail axé sur les résultats.</p>
Autres mesures	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Aide ou soutien financier pour la garde des enfants d'âge préscolaire et/scolaire</li> <li>✦ Remboursement des frais de garde pour les heures supplémentaires ou de fin de semaine.</li> <li>✦ Place à l'imagination</li> </ul>	<p>Rester à l'écoute des besoins et explorer des nouvelles mesures. Les plus petits gestes comptent.</p>



**Les changements sont généralement peu coûteux et sans incidence négative sur la performance, bien au contraire, il s'agit d'améliorer la gestion de l'entreprise.**



## **À FAIRE!** **POUR QU'UNE POLITIQUE EN CTF NE DORME PAS SUR LES TABLETTES**

Pour avoir un réel impact, l'adoption d'une politique au sein d'une entreprise ou d'un organisme doit être accompagnée d'une réelle volonté à l'interne d'améliorer la gestion de la conciliation travail-famille.

Voici quelques conseils à suivre pour optimiser l'intégration d'une politique en CTF :

### **S'adresser autant aux hommes qu'aux femmes.**

Les mesures de CTF doivent être destinées aux deux sexes, il faut d'ailleurs encourager les pères à s'occuper davantage dans les besoins de la famille. Cela diminue les inégalités et les sentiments d'injustice entre les employés de différent sexe et contribue à une répartition plus égalitaire des rôles.

### **Avoir une structure organisationnelle favorable.**

Il faut intégrer la CTF dans les valeurs de l'entreprise. Les employés, hommes et femmes, ne doivent pas se sentir jugés ou mal vus s'ils appliquent les mesures de CTF qui auront été mises en place.

### **Donner l'exemple.**

Le personnel cadre doit donner l'exemple et encourager les employés, hommes et femmes, à se prévaloir des mesures de CTF. Il faut démontrer à l'ensemble de l'équipe que la CTF fait partie des valeurs de l'entreprise et encourager l'entraide, le respect et la solidarité au sein d'une équipe.

### **Diffuser l'information.**

Il est très important de bien informer les équipes sur les nouvelles mesures en CTF. Il faut également être à l'écoute du niveau de satisfaction afin d'améliorer votre offre et de s'assurer que les employés sont à l'aise d'utiliser les mesures en place.

### **Évaluation par résultats.**

Prendre l'habitude d'évaluer la performance de l'employé ou de l'employée selon l'atteinte des résultats attendus, et non selon sa présence physique sur le lieu du travail. De manière générale, les travailleurs qui ont accès à une flexibilité d'horaires travaillent lorsqu'ils sont vraiment efficaces, contrairement à un horaire fixe qui parfois oblige le travailleur à être à leur poste même si leurs préoccupations sont ailleurs, ce qui diminue leur performance.

### **Être imaginatif et à l'écoute.**

La nature de l'entreprise peut amener des opportunités et des contraintes très particulières, il faut donc être à l'écoute afin de trouver des mesures qui s'ajustent à chaque réalité. Parfois, des détails qui semblent insignifiants peuvent devenir des mesures de CTF très efficaces.



## SAVIEZ-VOUS QUE...

- Cela peut prendre **jusqu'à un an** pour qu'une politique de CTF soit intégrée au sein d'une entreprise. Il est important de prendre le temps pour instaurer les mesures et de faire les ajustements nécessaires.
- Il est préférable d'**opter pour moins de mesures** et prendre le temps de bien les implanter. Il sera toujours possible de bonifier votre politique en cours de route.
- **25% des problèmes en ressources humaines** sont liés à la conciliation travail famille (Le Conference Board du Canada).
- Le remplacement des employés coûte entre **50% et 150% de son salaire annuel** (CLD de MRC d'Arthabaska).
- Un récent sondage effectué dans Brome-Missisquoi indique que  $\frac{1}{3}$  des demandes de la part des employés en termes de CTF sont pour du **soutien à un proche ou à une personne âgée**.<sup>4</sup>
- En 2010, le taux de travailleurs à temps plein était de **70,5 % pour les femmes et de 84,9 % pour les hommes** dans Brome-Missisquoi.<sup>5</sup>
- Dans la MRC de Brome-Missisquoi et en Montégérie Est, le **revenu moyen d'emploi des hommes** est près d'une fois et demie supérieur à celui des femmes.<sup>6</sup>



4. Enquête sur les défis et les besoins de la gestion de la conciliation travail-famille dans la région de Brome-Missisquoi. Juin 2015. Centre Avante et Consilia, firme conseil.

5. Portrait statistique et analyse comparative entre les sexes dans Bromme-Missisquoi, 2013. Projet Femmes et Pauvreté dans la MRC de Brome-Missisquoi

6. Idem

## LIENS ET RÉFÉRENCES

### Sites avec outils

---

La CTF pour le ministère de la famille

Outils (exemple de sondage, exemple de politique, canevas, etc)  
[www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/Pages/index.aspx](http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/Pages/index.aspx)

Prix reconnaissance CTF et témoignages  
[www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/initiative/Pages/index.aspx](http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/travail-famille/initiative/Pages/index.aspx)

Norme conciliation travail famille

Bureau de normalisation du Québec  
[www.bnq.qc.ca/fr/certification/ressources-humaines/conciliation-travail-famille.html](http://www.bnq.qc.ca/fr/certification/ressources-humaines/conciliation-travail-famille.html)

Réseau pour un Québec famille  
[www.quebecfamille.org](http://www.quebecfamille.org)

### Articles en ligne

---

Étude sur les valeurs et attitudes des dirigeant/e/s de PME à l'égard de la conciliation travail-famille. Université Laval  
[www.fss.ulaval.ca/cms\\_recherche/upload/claire\\_bon/fichiers/ctf\\_version\\_finale\\_2011.pdf](http://www.fss.ulaval.ca/cms_recherche/upload/claire_bon/fichiers/ctf_version_finale_2011.pdf)

La difficulté de concilier travail-famille: ses impacts sur la santé physique et mentale de familles québécoises, 2005. Institut national de santé public du Québec.  
[www.inspq.qc.ca/pdf/publications/375-ConciliationTravail-Famille.pdf](http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/375-ConciliationTravail-Famille.pdf)

Portrait statistique et analyse comparative entre les sexes dans Bromme Missisquoi, 2013. Projet Femmes et Pauvreté dans la MRC de Brome-Missisquoi.  
[www.gasph-y.net/uploads/3/0/6/7/30676901/acs\\_27juin2013.pdf](http://www.gasph-y.net/uploads/3/0/6/7/30676901/acs_27juin2013.pdf)

### Ce qui se fait ailleurs

---

La CTF en Mauricie, guides et outils  
[www.lasolutionctf.com](http://www.lasolutionctf.com)

La CTF dans la MRC d'Arthabaska  
[www.travailfamille.com](http://www.travailfamille.com)

La CTF dans Lanaudière  
[www.cfte-lanaudiere.ca/](http://www.cfte-lanaudiere.ca/)

La CTF dans la MRC des Maskoutains  
[www.mrcmaskoutains.qc.ca/politiques-reglements/politique-famille](http://www.mrcmaskoutains.qc.ca/politiques-reglements/politique-famille)



**Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible.**

**- Antoine de Saint-Exupéry**





LE GUIDE DE L'EMPLOYEUR

**CONCILIATION**  
**TRAVAIL FAMILLE**

Projet financé, dans le cadre du Plan d'action régional pour la solidarité et l'inclusion sociale (PARSIS), par le Fonds québécois d'initiatives sociales (FQIS) géré par la Conférence régionale des élus (CRÉ) de la Montérégie Est.