



Le Conseil de la famille  
et de l'enfance

# Famille-travail, comment **conciliez-vous?**

Enquête dans six entreprises

Québec 



Le Conseil de la famille  
et de l'enfance

# Famille-travail comment conciliez-vous ?

Enquête dans six entreprises

Conseil de la famille  
et de l'enfance

Québec 

# Table

## *Table des matières*

INTRODUCTION	3
MÉTHODOLOGIE	5
<b>1 Présentation des organisations et des mesures offertes</b>	
<b>1.1</b> Présentation des organisations	7
<b>1.2</b> Les mesures facilitantes offertes	8
<b>2 Les contextes dans lesquels s'inscrivent les mesure facilitantes</b>	
<b>2.1</b> Les cultures organisationnelles	11
<b>2.2</b> La communication	13
<b>3 La conciliation famille-travail: perspectives des personnes interviewées</b>	
<b>3.1</b> Considérations générales	15
<b>3.2</b> Qui agit et pourquoi	15
<b>3.3</b> La mise en place des mesures formelles	17
<b>3.4</b> Formel ou informel?	18
<b>4 L'évaluation des coûts et des bénéfices des mesures et les mesures souhaitées par les personnes en emploi</b>	
<b>4.1</b> L'évaluation des coûts et des bénéfices des mesures	21
<b>4.2</b> Les mesures souhaitées par les personnes en emploi	22
EN GUISE DE CONCLUSION	23
ANNEXE	27
BIBLIOGRAPHIE	31
COMPOSITION DU CONSEIL DE LA FAMILLE ET DE L'ENFANCE	32

# Introduction

## introduction

Ceux et celles qui, depuis quelques années, suivent les travaux du Conseil de la famille et de l'enfance savent que la conciliation famille-travail est au cœur de ses préoccupations.

Quatre ans se sont écoulés depuis la publication, en 1999, de l'Avis intitulé *Famille et travail, deux mondes à concilier*. Depuis lors, mois après mois, les parents et les intervenants de tous les milieux rencontrés aux quatre coins du Québec à la faveur de consultations sur des sujets aussi divers que l'avenir démographique du Québec ou le soutien économique aux familles n'ont cessé de témoigner de l'incidence importante de cette problématique sur tous les aspects de leur vie. En 2000, l'enquête conjointe menée par le Conseil et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec auprès des membres de cette dernière organisation révélait qu'une majorité des répondants étaient d'avis que les problèmes de conciliation allaient en augmentant. Des initiatives telles la création des Prix Iso-familles, les forums tenus par le ministère du Travail et l'importance croissante accordée à la conciliation famille-travail par les médias ont contribué à maintenir le dossier à l'avant-plan de l'actualité.

Toutes ces activités ont permis de faire émerger un certain nombre de consensus. Parmi eux, la centralité du rôle des entreprises et des organisations dans la résolution des problèmes de conciliation des personnes qu'elles emploient est sans doute le plus important. C'est d'ailleurs ce que reconnaissent les membres patronaux et syndicaux du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre dès les premières lignes de leur Plan d'action *Concilier travail et famille: un défi pour les milieux de travail*, rendu public à la fin de 2001.


Tous s'entendent donc sur la nécessité d'agir. Mais comment procéder? Façonnés par la spécificité de chaque organisation et élaborés derrière le rideau de la confidentialité des informations d'affaires, les processus de mise en œuvre des mesures facilitantes de la conciliation famille-travail n'ont été à ce jour que très peu étudiés. C'est cette opacité – souvent involontaire – qui

a amené le Conseil de la famille et de l'enfance à vouloir étudier ces démarches de façon plus détaillée.

Nous voulions identifier les raisons qui incitent les dirigeants d'une entreprise à mettre en place des mesures formelles qui, en transformant les conditions ou l'organisation du travail, facilitent la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles des personnes à leur emploi. Par le biais d'entretiens avec des représentants d'employeurs, d'employés formellement engagés dans de tels processus mais aussi de collègues qui bénéficient de ces mesures, nous souhaitons cerner les grandes étapes de telles démarches, mais aussi les modalités d'utilisation de telles mesures au quotidien et leurs impacts.

À notre connaissance, au Québec du moins, une telle étude est sans précédent. Malgré l'ampleur des questions qui se posaient à nous, nos ressources limitées nous ont poussés à opter pour une recherche exploratoire dont les paramètres sont décrits dans la première section de ce document. Nous avons entrepris ce travail sans idées préconçues et comme vous le constaterez, nos interlocuteurs et interlocutrices nous ont surpris à maintes reprises. Je profite de l'occasion qui m'est donnée ici pour les remercier de leur ouverture et de leur disponibilité.

Avec la plus grande franchise, ils nous ont fait part des démarches dans lesquelles ils se sont engagés, des difficultés éprouvées en cours de route, des solutions qui leur ont permis de mener à bien leurs initiatives et de leur évaluation des résultats de ces processus. La spécificité de chaque organisation – sur laquelle tous ont insisté lors des entrevues – tout autant que les limites de l'échantillon interdisent toute généralisation des résultats de cette recherche à un ensemble plus large d'entreprises. D'ores et déjà, elle fait cependant ressortir un certain nombre d'éléments communs. Surtout, elle démystifie des processus et des dynamiques qui, au-delà de leurs particularités, se font écho à défaut de toujours se ressembler.



Les constats qui découlent de ces échanges sont évidemment préliminaires. Quelques uns d'entre eux ont déjà profondément modifié notre analyse de certains aspects de la problématique: c'est notamment le cas de la question de la valeur relative des mesures de conciliation formelles et informelles sur laquelle représentants patronaux et syndicaux, en d'autres lieux, ont maintes fois croisé le fer. Le plus souvent, ils nous obligent à nous poser de nouvelles questions qui sont ici lancées.

Fidèle à son mandat, le Conseil de la famille et de l'enfance a souhaité offrir à l'ensemble des personnes intéressées au dossier de la conciliation famille-travail l'accès le plus large possible à ses données de base. Pour cette raison, les entretiens avec les représentants de chaque organisation ont été repris sous la forme d'une fiche documentaire qui présente leurs propos sous une forme que nous avons voulue la plus proche possible de leur formulation initiale. D'aucuns y trouveront peut-être matière à réflexion ou à de nouveaux questionnements. Notre décision de les publier simultanément avec notre rapport de recherche reflète notre volonté d'alimenter les discussions autour de ce thème essentiel. Plus important encore, nous espérons ainsi encourager une action concertée, dans les milieux de travail mais aussi partout dans la société, en faveur de l'instauration de mesures susceptibles d'aider durablement les personnes en emploi à concilier leurs responsabilités familiales avec les exigences de leur vie professionnelle.



Nicole Boily  
Présidente  
Conseil de la famille et de l'enfance  
du Québec

La recherche réalisée par le Conseil de la famille et de l'enfance est une recherche exploratoire. Son objectif général était d'«identifier les facteurs critiques dans un processus d'instauration formelle, en milieu de travail, de mesures qui facilitent l'équilibre famille-travail des personnes en emploi»<sup>1</sup>. Elle porte sur six organisations et, étant donné la taille de l'échantillon, elle ne peut avoir qu'une portée limitée. Les variables et les constats qui en ressortent, tout en étant significatifs, constituent d'abord et avant tout des pistes de réflexion, et ouvrent la voie à des recherches ultérieures.

### CIBLAGE ET IDENTIFICATION DES ENTREPRISES

Au vu de l'état d'avancement des travaux dans le domaine de la conciliation famille-travail, les responsables du projet ont choisi de cibler des entreprises du secteur privé qui comptent entre dix et 250 employés. Les difficultés posées par le recrutement des organisations participantes les ont amenés à inclure dans l'échantillon une organisation du secteur para-public qui emploie 350 personnes ainsi que quelques entreprises faisant partie d'un ensemble plus grand – conglomérat ou autre – mais gérées comme des unités autonomes, sur les plans financier et de la gestion des ressources humaines. Chacune des entreprises sélectionnées devait avoir mis en place une mesure formelle (inscrite dans la convention collective ou dans le manuel de l'employé) susceptible de faciliter la conciliation depuis au moins trois mois.

Comme il est d'usage dans ce type de recherche, afin de permettre aux différents intervenants de s'exprimer le plus librement possible mais aussi en réponse aux demandes formulées par certaines des organisations contactées, il a été décidé de n'identifier ces dernières que par leur secteur de production (industrie manufacturière, production de services) et leur situation géographique (milieu urbain, périurbain, rural).

Compte tenu de la nature de la recherche, il était essentiel de choisir les entreprises participantes dans les milieux les plus variés possible.

Le défi posé par une telle démarche consistait alors à concevoir une méthodologie d'enquête rigoureuse, qui soit appropriée à l'analyse d'une même question dans un très petit nombre d'organisations caractérisées par des contextes à chaque fois différents. À cette fin, deux principes méthodologiques ont été retenus :

- l'induction, qui consiste à ne pas formuler d'hypothèse de départ mais plutôt, à partir de données particulières, à énoncer et à vérifier graduellement des hypothèses générales;
- l'utilisation d'une grande diversité de sources d'informations afin de pouvoir effectuer des recoupements et recueillir des données de seconde main sur les parties du corpus qu'il n'est pas possible d'observer ou d'interroger directement.

### LA DÉMARCHE

Le contact initial avec les entreprises participantes a été effectué auprès d'un représentant patronal ou d'un représentant syndical – selon le contact fourni aux chercheurs par les personnes ayant collaboré à leur identification – qui ont ensuite agi à titre de porteur de dossier au sein de leurs organisations respectives. Afin de recueillir le plus grand nombre possible de perspectives différentes, trois catégories de personnes ont été rencontrées dans chacune des entreprises participantes :

- Un ou des représentants des employeurs: il pouvait s'agir d'un membre de la haute direction, d'un représentant de la direction des ressources humaines ou d'un superviseur.
- Un ou des représentants des employés ayant participé à la mise en place des mesures formelles, soit à titre de membres de l'exécutif syndical ou d'un Comité des employés (permanent ou ad hoc sur cette question).
- Une ou des personnes ayant bénéficié des mesures formelles en vigueur pour résoudre ou alléger un problème de conciliation famille-travail.

Le choix de ces personnes a été discuté avec les chercheurs, mais laissé à la discrétion des

<sup>1</sup> Document de projet, Conseil de la famille et de l'enfance, février 2002, p.1

entreprises participantes. D'une durée variant entre 45 et 90 minutes, les entretiens avec les représentants de chacune des catégories ont été effectués séparément, sur une base individuelle ou simultanément avec deux ou plusieurs représentants de chacune des catégories concernées.

Au vu de l'objectif même de la recherche et de l'approche inductive adoptée, l'équipe de projet a choisi de colliger les données recueillies de façon à les rendre accessibles sous une forme qui se rapproche le plus possible des données brutes fournies aux chercheurs. Ces données de premier niveau sont donc regroupées dans des fiches documentaires rédigées sur chacune des entreprises. Afin de refléter le plus fidèlement possible l'expérience vécue par les personnes interviewées et leurs perspectives, ces fiches privilégient le style oral des entretiens. Les personnes interviewées sont d'abord identifiées par la catégorie (représentant de l'employeur, du syndicat ou des employés, employé bénéficiaire des mesures) à laquelle elles appartiennent. La référence au titre (par exemple, responsable des ressources humaines ou représentant syndical) ou au genre de l'interviewé n'est donnée que lorsqu'elle est nécessaire à la compréhension du propos.

Une fois complétée, chaque fiche a été retournée pour validation aux personnes ressources des organisations concernées.

### LA PRÉSENTATION ET L'ANALYSE DES DONNÉES RECUEILLIES

Au départ, l'équipe de recherche avait convenu de regrouper les informations contenues dans les fiches en trois sections : la première, factuelle, devait permettre de cerner la nature des activités de l'entreprise, la composition de sa force de travail et les différentes mesures formelles en vigueur susceptibles de faciliter la conciliation des responsabilités professionnelles et personnelles des employés. La deuxième prévoyait une présentation du processus de formalisation de ces mesures dans une perspective temporelle (détermination du besoin, négociation, résolution), tandis que la troisième visait à évaluer le résultat des mesures en place, leurs bénéfices et leurs coûts, et enfin regrouper toute autre considération quant aux besoins ultérieurement

exprimés ou aux ressources susceptibles d'appuyer de telles démarches.

Toutefois, dès les premières séries d'entretiens, les participants – toutes catégories confondues – invités à décrire les étapes du processus de formalisation des mesures ont spontanément utilisé d'autres catégories descriptives pour cadrer leurs expériences en matière de conciliation. Ces catégories peuvent être classées sous trois rubriques : culture organisationnelle, communications et expériences de conciliation. Sous cette dernière rubrique, toutes les personnes interrogées ont fait une large part à l'articulation des mesures formelles et informelles. En conformité avec l'approche inductive privilégiée, l'équipe du projet a donc décidé d'utiliser ces rubriques lors des entretiens subséquents et pour colliger les données.

La présentation et l'analyse de ces données, qui font l'objet des sections suivantes du présent document, ont été effectuées dans le respect du principe de la validation progressive d'hypothèses provisoires. La nature même de la recherche entreprise ne permet pas, à cette étape, de tirer des conclusions définitives sur l'une ou l'autre des questions abordées avec les répondants. Elle fait toutefois ressortir des convergences, des similitudes, mais aussi, d'une organisation à l'autre, des différences importantes. Les réflexions et les questions qu'elles suscitent au sein de l'équipe du projet débordent déjà du cadre immédiat de la recherche et sont offertes comme une invitation à poursuivre le travail en d'autres lieux afin de favoriser, dans un plus grand nombre d'organisations, une approche ouverte et facilitante des problèmes de conciliation famille-travail vécus par les personnes en emploi.



*Présentation*  
**Section 1**  
*des organisations*  
 Présentation des  
*et des mesures*  
 organisations et des  
*offertes*  
 mesures offertes

**1.1 Présentation des organisations**

Le choix des entreprises qui composent l'échantillon s'est fait sur une base aléatoire. Comme l'indique le Tableau 1 ci-après, ces organisations œuvrent dans le secteur privé (à l'exception de l'Entreprise 3 qui est du secteur parapublic), dans les domaines de la production de biens et de services manufacturiers ou professionnels.

**TABLEAU 1 – APERÇU DES ENTREPRISES PARTICIPANTES**

Organisation	Sect. activ.	Milieu	Nombre d'hommes	Nombre de femmes	Horaire	Syndicat
			Âge moyen	Âge moyen		
Entreprise 1	Production manufacturière	Rural	60 dont 53 en production	5 employés de bureau	24/7 2 quarts (production) 8h-17 h lun. au ven. (bureau)	Non
			n.d.	n.d.		
Entreprise 2	Nouvelles technologies	Parc industriel Banlieue Grande ville	59	20	8h-17h lun. au ven. 7h-15h (production)	Non
			32 ans	32 ans		
Entreprise 3	Services secteur parapublic	Grande ville	Env. 340	Moins de 10	Variable entre 6h et 17h lun. au ven.	Oui
			40-45 ans	40-45 ans		
Entreprise 4	Services professionnels	Grande ville	67 professionnels	31 professionnels	Variable (professionnels) variable 8h-17h (employés soutien)	Non
			44 ans	38 ans		
			10 employés de soutien	68 employés de soutien		
Entreprise 5	Services manufacturiers	Grande ville	6 gest. 2 bur. 75 entrep. 45 ans	2 gest. 2 bur. 6 entrep. 44 ans	6h30-15h et 15h-23h30 (production) 8h-17h lun. au ven. (bureau)	Oui
Entreprise 6	Production manufacturière	Parc industriel Ville moyenne	Env. 48 en production	Env. 32 en production	7h50-16h50 et 16h50-3h20 Lun. au ven. (production)	Oui Secteur de la production
			30-40 ans	30-40 ans		

L'absence d'entreprises de secteurs comme la vente au détail, la restauration ou encore le divertissement pourrait s'expliquer par une combinaison de facteurs, notamment :

- les hasards de l'échantillonnage ;
- la taille limitée de l'échantillonnage ;
- le fait qu'en règle générale la proportion des entreprises qui ont formellement instauré des mesures facilitantes est plus élevée au fur et à mesure que la taille de ces entreprises augmente.

L'obligation pour les organisations participantes d'avoir formellement adopté au moins une mesure facilitant la conciliation depuis au moins trois mois pourrait également expliquer le pourcentage proportionnellement élevé d'entreprises entièrement ou partiellement syndiquées dans l'échantillon, par rapport à la moyenne nationale.

Les représentants tant des employeurs que des employés des entreprises situées en milieu rural ou à proximité d'une ville moyenne ont décrit les diverses incidences de cette situation géographique sur la vie de l'organisation et les stratégies qu'elle impose aux uns et aux autres. Pour un représentant de l'entreprise 1, il faut prendre en compte les besoins des employés « surtout dans un contexte où tout le monde, à peu près, vit à proximité de l'entreprise. Tu ne peux pas avoir des gens malheureux dans un tel cadre. Si les gens sont dans un contexte de travail où tout est négatif, tu ne peux pas fonctionner normalement. » Par ailleurs, « on travaille en région, il faut attirer les gens, on a toujours ça en tête et c'est sûr que lorsqu'on voit des nouvelles choses ailleurs on regarde comment on pourrait les utiliser ici ». Un homologue de l'entreprise 6 souligne quant à lui la porosité des milieux de travail et de vie, contrairement à « la grande ville où on ne connaît pas les situations familiales ».

Une idée communément acceptée veut qu'en cas de problème de conciliation, les milieux ruraux facilitent le recours aux solutions informelles mettant à contribution des membres de la famille ou du voisinage. Pourtant, une employée de l'entreprise 1, après avoir souligné la santé économique du village, précise que « les gens ici

sont pas mal indépendants (...). Des voisines, des amies qui restent toujours à la maison dans la semaine, il n'y en a pas tellement : celles qui font le choix c'est parce qu'elles n'ont pas besoin de sous (...) ce qui fait que c'est difficile de trouver quelqu'un quand tu as besoin d'aide ».

Les organisations étudiées emploient entre 65 et 350 personnes. La moyenne d'âge y est en général assez élevée, exception faite de l'entreprise 2, où elle est de 32 ans – ce qui n'est pas étonnant au vu du secteur de production à laquelle elle appartient. Toutefois, les entrevues ont révélé que ces moyennes cachent parfois des disparités importantes entre des groupes d'employés plus âgés et d'autres plus jeunes, récemment embauchés : c'est notamment le cas au sein des entreprises 4 et 6.

Seule l'entreprise 1 reste en production 24 heures par jour, sept jours par semaine, ce qui confère une rigidité particulière aux horaires de travail des employés de la production. À l'autre bout du spectre, les employés des entreprises 3 et 4, qui fournissent des services, bénéficient d'horaires variables, à l'intérieur d'une certaine fourchette dans le cas des employés de l'entreprise 3 et des employés de soutien de l'entreprise 4. Ailleurs, l'horaire régulier est fréquemment assoupli par le biais d'aménagements, formels ou informels, parfois saisonniers (horaire d'été), assortis dans certains cas de mesures de reprise de temps. Dans tous les cas, outre les exigences de la production, celles du service à la clientèle sont partout présentées (par toutes les catégories de personnes rencontrées) comme l'un des principaux facteurs limitatifs de ces assouplissements.

## 1.2 Les mesures facilitantes offertes

Il faut noter que toutes les entreprises participantes offrent aux personnes qu'elles emploient une vaste gamme de mesures susceptibles de faciliter la conciliation de leurs responsabilités professionnelles et familiales. Divers facteurs peuvent concourir à expliquer une telle situation :

- Il s'agit d'entreprises plus sensibles aux besoins des employés et ainsi plus enclines à participer à une enquête de ce genre ;

- La présence d'un syndicat favorise l'implantation de meilleures conditions de travail pour les employés, dans le domaine de la conciliation comme dans d'autres;
- Les problèmes de renouvellement et de rétention de la main-d'œuvre amènent les employeurs à mettre en place des mesures susceptibles de contribuer à atténuer ces difficultés. Ce facteur a été cité par plus de la moitié des entreprises participantes (1, 3, 4 et 6).

Les entrevues ont fait ressortir que, lorsqu'il s'avère possible, l'**assouplissement formel des horaires de travail** constitue l'une des premières demandes des personnes en emploi, même là où ces assouplissements sont déjà possibles sur une base informelle. «On n'est plus jamais en retard», dit un employé de l'Entreprise 3, où l'entrée au travail se fait durant «une plage variable de 6 heures à 9 heures». D'autres mesures facilitantes qui vont dans le sens de l'assouplissement des horaires, telles la possibilité d'accumuler du temps ou de comprimer sa semaine de travail faisaient souvent partie des enjeux mentionnés ou des gains importants soulignés par les personnes rencontrées dans le cadre de la recherche.

La majorité des entreprises offrent des **vacances** plus longues que le minimum prescrit par la *Loi sur les normes du travail*. Certaines bonifient uniquement les congés des employés ayant accumulé plus de trois, cinq ou dix ans d'ancienneté. La moitié d'entre elles (entreprises 1, 4 et 5) offrent trois semaines de vacances après un an. Advenant un événement familial important (mariage, naissance, décès), toutes ont formellement prévu un nombre de jours de congés supérieur à ce qui est inscrit dans la *Loi sur les normes du travail*. Ces congés sont appréciés par leurs bénéficiaires mais, contrairement à l'aménagement des horaires de travail, n'ont jamais été cités lors des entrevues comme un enjeu important de négociations entre employeurs et employés.

Plus de la moitié des entreprises participantes, soit les entreprises 1, 3, 4 et 5 bonifient les **congés de maternité** de leurs employées, mais l'une d'elles (Entreprise 4) n'offre cet avantage qu'aux femmes professionnelles. Deux de ces entreprises sont syndiquées.

Dans la mesure où le protocole de recherche prévoyait une rencontre avec des employés ayant eu recours aux mesures facilitantes de conciliation, donc ayant été aux prises avec des situations familiales complexes ou difficiles, il n'est pas étonnant que plusieurs aient indiqué s'être prévalus de services offerts dans le cadre du **Programme d'aide aux employés (PAE)** pour mieux faire face aux conséquences de ces situations. Toutes les entreprises de l'échantillon disposaient d'un tel Programme, qui semble être de plus en plus considéré par les employeurs comme un outil standard de gestion. Les limites de la présente recherche ne permettaient toutefois pas de pousser davantage les discussions sur des questions comme l'intérêt relatif de mesures individuelles par opposition à des mesures collectives ou la valeur préventive ou curative des différentes mesures formellement accessibles.

Chaque entreprise a également adopté une ou des mesures particulières qui renvoient à la spécificité de l'organisation du travail, ou du milieu. Ainsi,

- l'Entreprise 1, située en milieu rural, subventionne les services de garde offerts au village et le transport scolaire des étudiants plus âgés;
- l'Entreprise 2 permet à ses employés de louer une voiture pour tout déplacement d'affaires de plus de 200 km et, au besoin, met un téléphone cellulaire à leur disposition;
- l'Entreprise 3 permet le cumul de temps selon certaines modalités, jusqu'à un maximum en banque de 29 heures (4 jours) par mois;
- l'Entreprise 4 permet à ses employés de bureau d'obtenir une semaine de travail réduite ou comprimée pour une durée de quatre mois, renouvelables;
- l'Entreprise 5 a installé une ligne sans frais pour permettre aux familles des employés de les joindre en tout temps ou à ces derniers de prévenir s'ils ne sont pas en mesure de rentrer au travail, où qu'ils soient;
- l'Entreprise 6 offre un congé sans solde d'au plus trois mois après chaque période de cinq ans de travail, cumulable jusqu'à concurrence d'un an, et un congé sans solde d'au plus 12 mois, une fois durant la carrière de l'employé.



Outre ces mesures formelles, tant les employeurs que les employés rencontrés ont fait état d'une panoplie de mesures informelles, certaines très spécifiques et ponctuelles, qui répondent à des besoins particuliers, d'autres à portée plus générale, parfois très «formalisées», c'est-à-dire détaillées, codifiées et acceptées comme telles tant par les employeurs que par les employés et leurs représentants. Comme on le verra plus loin, l'importance des mesures informelles et la question de l'articulation entre mesures formelles et informelles constituent l'une des principales pistes de réflexion sur lesquelles débouche cette recherche.

Enfin, avant de poursuivre, il est important de noter qu'aucune des entreprises participantes n'utilise le terme «conciliation famille-travail» pour parler de la problématique relative à l'articulation des responsabilités personnelles et professionnelles des personnes en emploi: «On utilise conciliation famille-travail dans des projets de recherche comme le vôtre!» lance en riant un représentant de l'employeur de l'Entreprise 2. Là comme ailleurs où l'on dit utiliser un vocable spécifique, l'expression «qualité de vie au travail» est la plus fréquemment citée. Dans deux entreprises (1 et 6), tant les représentants de l'employeur que des employés ont précisé n'avoir aucun terme particulier pour décrire ces réalités.

## Section 2

### 2.1 Les cultures organisationnelles

La deuxième section des schémas d'entrevues (voir Annexe 1) comportait différentes questions visant à cerner les composantes des processus entourant la mise en place des mesures formellement accessibles: émergence et reconnaissance des besoins, acteurs impliqués dans le processus d'adoption formelle, délais de mise en œuvre, etc. Interrogés à ce sujet, les répondants – d'abord spontanément, puis encouragés par les enquêteurs – ont répondu «à côté de la question» et plutôt fait référence à des éléments constitutifs de la culture organisationnelle<sup>2</sup> – mais sans la théoriser – pour expliquer les façons dont «leur» entreprise choisit d'aborder cette problématique. Ce choix est certainement révélateur du poids important que tous reconnaissent à cette dimension de la vie de leur entreprise dans la gestion des questions relatives à la conciliation famille-travail.

Parmi les éléments mis de l'avant par les répondants, certains ont privilégié l'histoire de l'organisation.

- Un employé de l'Entreprise 6 s'y réfère pour décrire les liens personnels plus étroits qui unissaient les employés durant les premières années de l'entreprise, fondée en 1978 et alors beaucoup plus petite: d'après lui, le choix de la direction de confier la gestion des problèmes d'horaires et de remplacements aux superviseurs immédiats des travailleurs, dans un cadre balisé mais qui laisse aussi une large place aux accommodements informels, y trouverait son origine.
- Les valeurs humanistes explicites dont se sont inspirés les fondateurs de l'Entreprise 2, créée en 2000, sont aussi citées par des employés de la première heure pour expliquer les processus formels et informels existants. Une personne suggère aussi: «Il y a un excellent screening au niveau des ressources humaines: ils recherchent un type de personnes, des gens qui ont une certaine façon de penser, qui partagent des valeurs, ce qui fait que cela devient plus facile de s'entendre ensuite».

- Des représentants de l'Entreprise 3 signalent pour leur part que l'existence d'une tradition de confrontation (en voie de transformation) au sein de leur organisation rend plus difficile la résolution des problèmes de conciliation, comme de tous les autres. Ce climat organisationnel n'a toutefois pas empêché l'adoption de mesures facilitantes, dans le cadre du renouvellement de la convention collective.

Les limites mêmes du type de recherche entreprise et le risque, reconnu dès le départ par l'équipe du projet, de n'avoir accès qu'à des organisations au sein desquelles les relations de travail sont suffisamment harmonieuses pour que les parties décident d'ouvrir leurs portes à une observatrice extérieure rendaient nécessaire une certaine prise de distance vis-à-vis du discours sur les valeurs et leur rôle. Toutefois, même avec un échantillonnage réduit, les réponses des intervenants au sein des différentes entreprises ne tracent pas pour autant le portrait caricatural de «bonnes» organisations.

Certes, partout, une valeur comme «la confiance» entre les parties appelées à régler une situation problématique est citée, tant par les représentants des employés que par ceux des syndicats et des employeurs, comme un élément fondamental d'une gestion facilitante des dossiers de conciliation, que celle-ci se fasse dans un cadre formel ou informel. «Comment on fait pour avoir ce niveau de confiance? C'est du respect mutuel, c'est la base de la philosophie de la compagnie», dit ainsi le directeur des ressources humaines de l'Entreprise 1.

Plusieurs représentants d'employeurs, de niveaux hiérarchiques différents (entreprises 1, 2, 5.), font aussi référence au «gros bon sens» lorsque vient le temps d'expliquer leurs choix, y compris de formaliser ou non certaines mesures. Le

<sup>2</sup> Pour le chercheur Mats Alvesson, la culture organisationnelle ou «les définitions de la réalité et les significations qu'ont en commun les membres d'un groupe (d'une compagnie, d'une équipe, etc.) sont un – et peut-être même le – trait central des organisations» (*Communication, Power and Organization*, 1996). Il s'agit d'après Omar Aktouf d'un «ciment» qui «maintient l'organisation comme un tout, qui lui donne un "sens" et un "sens de l'identité" pour ses membres» (*Le symbolisme et la culture d'entreprise – des abus conceptuels aux leçons du terrain*, in *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Jean-François Chanlat (éd.), 1990, p. 553-588.)

«climat de bonne entente» est identifié comme un facteur important (Entreprise 2). Mais deux entreprises syndiquées (3 et 6) ont relevé la contribution positive de la formation à la négociation dite «raisonnée», ou basée sur les intérêts à l'amélioration de relations patronales-syndicales auparavant plus difficiles. Les propos des représentants de l'employeur et des employés de l'Entreprise 5 font écho à des tensions de divers ordres, entre patrons et employés et chez certains de ces derniers, jaloux de ce qu'ils qualifient de «privilèges» accordés à des collègues de travail aux prises avec un problème imprévu.

Sur cette base, on peut donc avancer qu'il faut se garder de poser l'existence d'un climat de travail non – ou peu – conflictuel comme condition préalable à l'instauration de mesures formelles facilitantes de la conciliation famille-travail. L'échantillon de la recherche semble confirmer que la présence d'un syndicat fournit un cadre à l'expression des conflits et facilite l'obtention de gains pour les employés, même dans un contexte général plus tendu. La formation à la négociation basée sur les intérêts, si elle était offerte aux entreprises non-syndiquées, pourrait dans cette perspective s'avérer intéressante lorsque le climat général génère des situations conflictuelles.

Par ailleurs, comme le rappelait un représentant syndical de l'Entreprise 6, «quand on est au niveau des salaires, c'est ça qui intéresse le plus les gens. Le normatif, c'est ce qui reste, c'est comme ça». Un de ses homologues (Entreprise 3) souligne que «s'ils sont huit à demander quelque chose pour leur département, il n'est pas certain que l'Assemblée générale sera prête à appuyer». À cet égard, nombreux sont ceux et celles qui ont souligné l'incidence de la composition de la force de travail sur la décision d'une entreprise de prendre ou non des mesures formelles pour aider à la conciliation. Une employée de l'Entreprise 2 explique: «Il y en a un moyen paquet qui ont les mêmes problèmes, un très jeune bébé, un petit enfant en garderie, tous ces gens sont sensibilisés aux problèmes qui peuvent surgir (...). Je crois que ces situations engendrent un malaise lorsqu'on est dans un milieu de travail où la moyenne d'âge est beaucoup plus élevée: ces gens-là qui sont plus âgés ont peut-être traversé cette période avec

amertume parce qu'ils ne disposaient pas des mêmes facilités que la génération plus jeune».

Outre l'âge, plusieurs personnes identifient aussi le genre des membres d'une organisation comme un facteur critique. «Depuis que je suis arrivée ici, ça n'est jamais arrivé que des hommes restent à la maison pour de longues périodes afin de s'occuper de leurs enfants», dit la représentante d'un employeur (Entreprise 4), qui précise elle aussi que ces derniers sont généralement plus âgés que les femmes employées par l'organisation. Plusieurs personnes de l'Entreprise 3 ont souligné que le fait que l'organisation compte une très grande majorité d'hommes (96 %) n'a pas facilité l'implantation de mesures de conciliation famille-travail.

Les entrevues réalisées font aussi ressortir le rôle d'autres facteurs, externes cette fois, dans la décision d'une organisation de se doter ou non de mesures facilitant la conciliation. «L'entreprise souhaite que ses gens résident au village et pour les cadres c'est une exigence, explique un représentant d'un employeur (Entreprise 1). Ici il n'y a pas d'école privée ou de Cégep, mais on en a à proximité. Pour répondre aux besoins, nous avons décidé de payer une partie des frais du transport des élèves. C'est égoïste, le but c'est de s'assurer que notre politique de résidence va être vivante».

D'autres considérations reflètent les problèmes croissants posés par la pénurie de main-d'œuvre. Elles sont le plus souvent amenées par les représentants des employeurs.

- La représentante de l'employeur de l'Entreprise 4 explique: «Notre milieu est un petit milieu (...). Je sais ce qui est donné ailleurs (...) et eux savent ce qui se fait ici. (...) Ils (les employés) savent que nous sommes toujours à l'affût de ce qui se fait ailleurs et que, dès que nous constatons que quelque chose de nouveau est mis en place, c'est aussitôt présenté au comité de gestion. Généralement c'est adopté. Par contre, si ce n'est pas fait ailleurs, j'ai un peu plus de difficulté».
- Les dirigeants de l'Entreprise 3 prévoient que 40 % des effectifs de l'organisation pourront prendre leur retraite d'ici quatre ans et l'un de leurs représentants précise que l'organisation est déjà aux prises avec des problèmes de

pénurie de main-d'œuvre spécialisée. Leurs homologues de l'Entreprise 1 se préparent déjà à faire face à une situation similaire d'ici les quinze prochaines années. Dans l'Entreprise 2, qui œuvre dans le secteur des nouvelles technologies, cette problématique est considérée comme allant de soi. Enfin, des témoignages semblent suggérer que d'autres facteurs contribuent à amplifier le problème : «Ça fait quelques années que la compagnie est consciente qu'il faut développer le côté humanitaire de l'entreprise pour garder les employés», dit un représentant de l'Entreprise 6, qui est située en milieu périurbain mais où le diplôme d'études de Secondaire 5 est une condition d'embauche négociable.

Le fait qu'une majorité des entreprises faisant partie de l'échantillon partagent – à des degrés divers – ce genre de préoccupations peut, à première vue, corroborer certains discours voulant qu'au cours des prochaines années, la rareté de la main-d'œuvre suffira à amener les employeurs à mieux prendre en compte les besoins de leurs employés en matière de conciliation. Certes, on ne peut sous-estimer le poids de ce facteur, auquel il faut en ajouter d'autres, comme les facteurs démographiques ou, à un autre niveau, l'intérêt pour les employeurs d'une professionnalisation de la gestion de leurs ressources humaines<sup>3</sup>. Mais il ne faut pas non plus perdre de vue la taille limitée de l'échantillon du présent projet de recherche, et l'absence, déjà mentionnée, d'entreprises qui emploient du personnel non spécialisé, très souvent à temps partiel, dans les secteurs des services comme le commerce de détail, la restauration, l'hébergement, le divertissement, etc.

Dans ce contexte apparaît clairement le risque de la consolidation d'un monde du travail à deux vitesses, caractérisé par un élargissement encore plus rapide du fossé entre travailleurs spécialisés ou non. À cet égard, la *Loi sur les normes du travail* joue un rôle fondamental. Pourra-t-elle à elle seule réduire la rapidité avec laquelle l'écart pourrait se creuser?

## 2.2 La communication

«Je pense que c'est de même dans toutes les usines: le problème, c'est la communication et l'information entre l'employeur et les gens d'endessous» (représentant syndical, Entreprise 6).

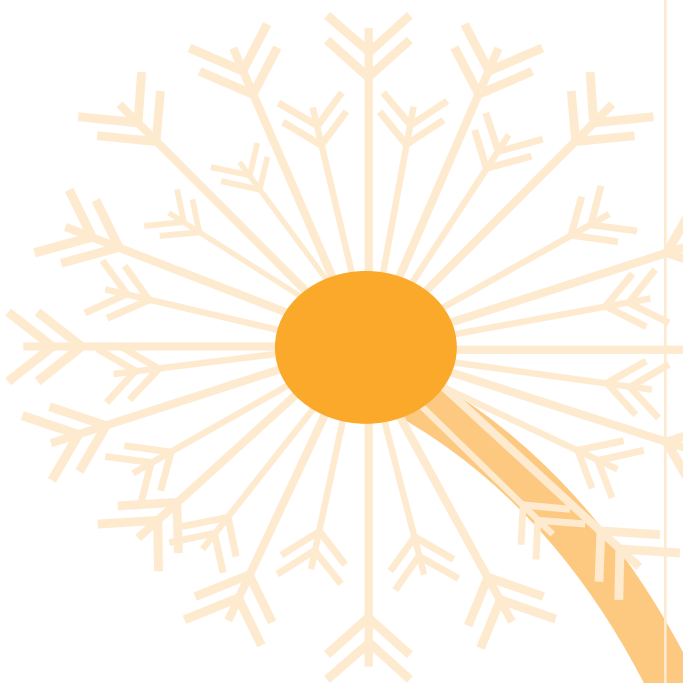
Toutes les personnes interviewées dans le cadre de la recherche ont fait référence, presque toujours spontanément, aux canaux et aux outils de communication, formelle ou informelle, utilisés au sein de leurs entreprises respectives. Comme c'est généralement le cas<sup>4</sup>, la configuration de ces canaux et le choix des outils reflètent la structure (plus ou moins pyramidale) et la nature (plus ou moins standardisée) des activités de chaque organisation.

Les dirigeants de l'Entreprise 1 tiennent des rencontres mensuelles avec les employés de la production pour échanger sur «comment ça va dans l'usine, les ventes, les finances, les problèmes particuliers (...). On ne souhaite pas que les choses stagnent et, à nos yeux, c'est la meilleure façon de faire évoluer les choses». Il convient de noter que dans un contexte assez fortement hiérarchisé (Entreprise 5), l'absence de pratiques formelles dans ce domaine a été identifiée comme un problème, par l'employeur qui tente d'y remédier en instaurant des réunions mensuelles avec les superviseurs pour des raisons de contrôle interne, mais aussi par les employés qui y voient pour leur part le signe d'un manque d'intérêt de la direction vis-à-vis des ressources humaines de l'organisation.

Certaines des entreprises rencontrées y accordent une importance particulière. Ainsi, un employé de l'Entreprise 2 a mentionné qu'au moment de choisir les superviseurs, «les critères de sélection ont privilégié des personnes qui, premièrement ont beaucoup de facilité à s'exprimer et qui, deuxièmement, expliquent beaucoup ce qu'elles font plutôt que de donner des ordres». Ailleurs, ce souci se traduit par la recherche d'un équilibre entre les canaux utilisés. La représentante de l'employeur de l'Entreprise 4 explique pour sa part qu'outre les rencontres ponctuelles, l'évaluation annuelle des employés de bureau

<sup>3</sup> Des considérations du même ordre ont émergé de recherches effectuées par la section québécoise de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante dont une enquête auprès de ses membres sur la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité salariale* a fait ressortir des impacts positifs inattendus en termes de professionnalisation de la gestion des ressources humaines. Voir: *300 jours plus tard: les PME et l'équité salariale*, mémoire présenté aux audiences de la Commission de l'équité salariale, octobre 2002.

<sup>4</sup> Voir notamment Alain Laramée, *La communication dans les organisations, une introduction théorique et pragmatique*, 1989 et Alain Péricard, *La communication dans les organisations et les réseaux: aspects théoriques, pratiques et éthiques*, Bibliographie commentée, 1993.



constitue une bonne occasion de discussion « parce que c'est évident que dans les groupes (...) ce sont toujours les mêmes qui parlent et les mêmes qui se taisent ».

Outre ces canaux formels, l'importance des communications informelles a partout été soulignée. Certains ont mis de l'avant leurs dimensions plus négatives. « Ça prend juste une p'tite gang, des têtes fortes qui parlent fort, ça peut détruire une ambiance d'usine. Quand il y en a un qui est insatisfait et que c'est quelqu'un qui parle fort, ça fait bien du trouble en arrière », fait remarquer un dirigeant syndical (Entreprise 6). Dans la majorité des cas, ce sont toutefois les aspects positifs qui sont mis en évidence. « Ici, ce qui est bien, c'est qu'il n'y a pas de portes fermées, dit une employée de l'Entreprise 2 au sujet de ses relations avec ses supérieurs. On peut s'asseoir et expliquer ce qu'on vit, examiner les solutions et les incidences ». De l'avis d'employées professionnelles et de soutien, une approche similaire est privilégiée au sein de l'Entreprise 4.

Ce très bref aperçu des nombreuses composantes des cultures des organisations étudiées fait ressortir les particularités et la complexité de chaque milieu de travail. Comme on le verra dans la section suivante, les propos recueillis sur la façon dont les problèmes de conciliation y sont vécus et gérés confirment, si besoin était, la nécessité de partir, dans chaque cas, de cette spécificité à l'heure d'identifier les modalités de leur résolution. Fort heureusement, ces témoignages font aussi émerger divers éléments qui, d'un endroit à l'autre, semblent contribuer à faciliter de telles démarches.



### 3.1 Considérations générales

Même si elles invoquent toujours la spécificité de leurs milieux de travail pour expliquer la façon dont les problèmes de conciliation famille-travail sont gérés au sein de leurs organisations respectives, les personnes interviewées, quelle que soit la catégorie à laquelle elles appartiennent, situent néanmoins leurs analyses des situations vécues dans un cadre de référence remarquablement similaire. Ce cadre est fondé sur deux postulats, qui font consensus.

Le premier de ces postulats est la préséance accordée aux contraintes opérationnelles de l'entreprise sur toute autre considération, surtout dans le cas des mesures facilitantes formelles qui visent l'assouplissement des horaires ou du régime de travail. « Pour nous le facteur-clé c'est de produire et de vendre notre produit. Aussi longtemps qu'on va vouloir vivre, il va falloir concilier avec ça », dit un représentant d'employeur (Entreprise 1). « Il y a toujours un petit mot par lequel ils (les représentants de l'employeur, ndr.) se réservent le droit » d'accepter ou non un aménagement du travail, précise un représentant syndical (Entreprise 5) qui explique ensuite comment il compose avec cet état de fait. Une attitude que l'on retrouve également chez les travailleurs, même lorsqu'ils sont aux prises avec des problèmes de conciliation particulièrement épineux. Ainsi, cet employé de l'Entreprise 1 qui s'est retrouvé seul avec trois enfants en bas âge lors d'une séparation : « Il a fallu que j'aie recours à des personnes dans le village pour me donner un coup de main, parce que je travaille sur des quarts de 12 heures, parfois de nuit, parfois de jour. Mais c'est certain que la compagnie ne peut pas s'occuper de tout et que les dirigeants ne peuvent pas vraiment ouvrir des postes spécifiques pour tous ces cas particuliers-là. Il fallait que je me débrouille par mes propres moyens ». D'autres recherches<sup>5</sup> ont fait ressortir des réactions similaires chez les personnes en emploi, qui font généralement preuve d'un degré d'engagement élevé vis-à-vis de leur travail.

Cependant – et c'est là le second postulat – pour tous les participants à l'enquête, il existe un seuil au-delà duquel l'absence du travail devient non-négociable : « Je comprends que si on ne produit pas on n'a pas de job et les salaires qu'on fait aujourd'hui, mais il faut rester ouvert au fait que la famille doit passer en avant », soutient un employé de l'Entreprise 5. Du point de vue de plusieurs représentants d'employeurs interviewés, elle devient même préférable : « Dans les cas extrêmes, peu importe ce qu'on dirait, la personne sera auprès de sa famille : je pense que c'est dans les cas où c'est important mais pas primordial qu'on intervient, en ce sens qu'on crée un climat de travail ou de vie qui est sain », explique un superviseur (Entreprise 2).

### 3.2 Qui agit et pourquoi

Plusieurs représentants d'employeurs justifient leur décision d'aménager les conditions ou l'organisation du travail pour faciliter la conciliation par leur analyse des besoins de l'entreprise elle-même. « C'est l'humain qui utilise toutes les ressources qu'on rend disponibles, explique l'un d'eux (Entreprise 2), s'il n'a pas l'esprit libre de préoccupations, il ne pourra pas optimiser l'utilisation de ces ressources pour produire ou livrer le service dont nous avons besoin ».

Dans la grande majorité des situations problématiques de conciliation relatées lors des entrevues, l'initiative de leur résolution a été prise par les employés concernés, une attitude parfois encouragée par un représentant syndical (Entreprise 5) : « Ce qu'on ne souhaite pas, c'est quelqu'un qui se fie uniquement à nous, parce qu'il y en a qui ont tendance à faire ça, ils se fient sur le syndicat ou sur la compagnie pour régler leurs tracas ». Mais les entrevues révèlent qu'il arrive aussi que ce soit l'employeur, alerté par des baisses de productivité ou des changements de comportement au travail, qui réagisse le premier. « Mon superviseur, c'est lui qui a

<sup>5</sup> Voir notamment de Jacques Perron, *L'équilibre Travail-Famille en fonction de certains aspects de la vie professionnelle, personnelle et organisationnelle*, Document préparé pour le Conseil de la famille et de l'enfance du Québec, février 2000.

défecté un problème chez moi, raconte un employé de l'Entreprise 6. Je me doutais que j'avais quelque chose, mais je ne croyais pas que ça se voyait. À un moment donné, il vient me voir et me dit "il y a quelque chose qui ne va pas. Va voir ton médecin !" Puis il est revenu et m'a demandé la date de mon rendez-vous. Moi j'aurais peut-être été un ou deux mois plus tard. J'étais dans la phase où je laissais aller les choses».

À cet égard, il est important de noter que, dans toutes les organisations, les entrevues ont mis en évidence le rôle central des superviseurs ou des gestionnaires de premier niveau dans la gestion et la résolution des problèmes de conciliation des personnes en emploi. Le plus souvent, il leur revient de gérer les imprévus, qui surviennent par exemple lorsqu'un employé veut prendre sans préavis un congé auquel il a formellement droit. À plusieurs endroits, c'est aussi directement avec eux que sont négociés les accommodements informels: «C'est à moi d'autoriser une absence pour un problème d'enfant. C'est bien rare qu'on les refuse, quand c'est vrai qu'un enfant est malade...», confirme un superviseur de l'Entreprise 6. Un gestionnaire des ressources humaines de l'organisation lui fait écho: ce sont eux qui sont chargés d'évaluer cet aspect car «ils connaissent les gens, ils sont plus à même de ne pas se faire passer des p'tites vites. Ils savent qu'un tel ou une telle a des enfants en bas âge. S'il y a quelque chose, ils sont capables de juger davantage que nous autres».

Tout en soulignant que les gestionnaires de premier niveau ont en général «le réflexe de nous informer de leur décision», un représentant de l'employeur de l'Entreprise 2 reconnaît que ces situations représentent un défi «parce que le gestionnaire peut prendre une décision sans consulter et sans savoir que dans un autre secteur, une demande de même nature a été refusée et là, tout d'un coup, oups! Ça rebondit». Le fait que, dans toutes les organisations de l'échantillon, tous les commentaires tendent à indiquer que les superviseurs gèrent ces situations au mieux, n'empêche pas ces derniers de se sentir parfois bien mal outillés pour faire face à certains problèmes. «Le plus difficile, c'est quand ça devient personnel. T'es quasiment comme un

psychologue, il faut que tu le remontes. (...) Ce qui est dur c'est que tu es tout seul. Il faut que tu gardes une certaine distance avec les employés, être un peu à côté. Tu gardes tout en dedans de toi-même».

Il y a une dizaine d'années, la difficulté pour une personne en emploi de discuter d'un problème personnel ou familial avec un représentant de son syndicat ou, à plus forte raison, de son employeur, était citée comme l'un des premiers obstacles à la prise en compte des problèmes de conciliation dans les milieux de travail<sup>6</sup>. Parallèlement à l'évolution du marché du travail lui-même, des changements importants ont contribué à faciliter le dialogue sur ces questions: pensons notamment à la reconnaissance sociale de l'importance des problèmes de conciliation auxquels sont confrontées un nombre croissant de personnes en emploi, et à la volonté de plus en plus affirmée des jeunes adultes en emploi de préserver un espace de vie familiale, surtout chez les jeunes parents. Les résultats de la présente recherche témoignent de cet élargissement des perspectives.

Certes, une vision plus traditionnelle continue de prévaloir dans certains milieux. «Les problèmes que j'ai à la maison j'essaie de ne pas les amener ici et les problèmes que j'ai ici, je ne les amène pas à la maison, dit un employé (Entreprise 6). J'essaie de départager parce que les deux ensemble, ça donne un stress supplémentaire et c'est ça qui peut faire de l'infection dans notre famille ou à l'ouvrage». Parmi les personnes interrogées, certaines partagent le point de vue de cette autre employée (Entreprise 4) qui déclare: «Je ne veux pas étaler au grand jour tout ce qui se passe dans ma vie.». Mais un autre (Entreprise 1) apprécie au contraire l'ouverture de son employeur «Si tu as un problème, tu vas les voir, tu expliques ton affaire et puis ils vont essayer de trouver une solution». Du côté des employeurs aussi, les avis sont partagés. «Quand on parle de conciliation, on parle d'entente, explique un superviseur (Entreprise 2). La première chose à faire c'est d'aller voir son patron et dire "j'ai un problème". Déjà, que le patron soit informé peut expliquer une contre-performance et peut faire en sorte que l'employé ne sera pas, en plus, soumis à des mesures disciplinaires».

Au-delà des différents styles de gestion, il demeure par ailleurs évident que la présence d'un syndicat diminue le degré d'exposition personnelle de l'employé directement en cause. «Pour nous, ce n'est pas à quoi ça sert qui est le plus important, ça c'est personnel au travailleur, explique un représentant syndical (Entreprise 3). Ce qui compte, c'est que la personne puisse choisir».

### 3.3 La mise en place des mesures formelles

Sauf dans l'Entreprise 2, toutes les mesures formelles dont le processus de mise en œuvre a fait l'objet de discussions lors des entrevues, visaient à assouplir les horaires de travail et, dans certains cas, à réduire le nombre d'heures travaillées. Ici encore, au-delà des limites de l'échantillon, cet état de choses reflète l'importance de cet enjeu pour les personnes en emploi.

Au risque de parler d'évidence, les processus qui ont mené à la formalisation des mesures varient d'une organisation à l'autre et, au sein de chaque entreprise, d'un dossier à l'autre. Cas typique d'une toute jeune entreprise, «ce sont souvent les situations que nous vivons qui nous ont amenés à placer des éléments dans des domaines où il n'y avait rien avant», explique un représentant de l'employeur de l'Entreprise 2. «Par exemple, je me suis rendu compte qu'il était important pour les gens de savoir à l'avance quand tombaient les congés fériés: cela leur permet de planifier certains événements familiaux. Maintenant, ils sont identifiés un an à l'avance et je sors une note de service mensuelle qui fournit toutes les informations nécessaires, qui en bénéficie, etc.»

Des représentants d'employeurs et d'employés citent diverses situations où la multiplication des cas particuliers a constitué l'élément déclencheur (entreprises 1, 2, 4, 6) d'une démarche de formalisation: «on fait ça quand le dossier ne peut être traité au cas par cas». On ne s'étonnera pas du fait qu'en milieu syndiqué, plusieurs mesures formalisées prennent naissance dans des pratiques informelles peu à peu codifiées. «Le Programme d'aide aux employés (PAE) s'est développé comme ça», explique un représentant de l'employeur de l'Entreprise 5. C'est parti de

plusieurs endroits puis ça c'est ramassé dans la convention maîtresse. Il y a aussi d'autres exemples, notamment des lettres qui ont été rajoutées et qui remontent à assez loin, comme celle qui prévoit l'installation de la ligne 1-800 pour les employés».

En toute logique, lorsque les demandes émanent des employés eux-mêmes, les nouvelles mesures sont mises en place à la faveur du renouvellement de la convention collective ou de l'entente employeur-employés là où ces derniers sont formellement représentés par un syndicat ou un comité. Autrement, les conditions de travail sont modifiées par l'employeur. Au départ, une des questions sur lesquelles le présent projet de recherche souhaitait jeter un peu de lumière concernait le temps écoulé entre l'émergence d'un besoin et la mise en place d'une mesure formelle visant à y répondre. La taille de l'échantillon, tout autant que la nature même des processus en cause, n'ont pas permis de dégager de pistes significatives à cet égard. Outre les différents facteurs mentionnés auparavant (priorisation des clauses salariales, portée des mesures envisagées), les entrevues ont fait ressortir d'autres éléments, à cet égard déterminants:

- la taille de l'entreprise;
- sa structure plus ou moins hiérarchisée;
- la présence ou non d'un syndicat;
- l'existence d'autres dossiers litigieux entre employeurs et employés;
- l'importance des transformations de l'organisation ou des conditions de travail amenées par la mise en place d'une mesure facilitante<sup>7</sup>.

Mais à une époque où la vitesse constitue plus que jamais l'une des valeurs à l'aune de laquelle on mesure le progrès, il est intéressant de noter cette mise en garde d'un représentant de l'employeur de l'Entreprise 1 qui commente ainsi l'introduction d'une mesure de travail partagé: «On est assez efficaces à ce niveau-là, parfois trop peut-être, parce qu'on va proposer des changements aux façons de faire et les gens ne sont pas aussi prêts qu'on le souhaiterait. Dans des situations comme celles-ci, même si notre rythme dépasse ce que les employés envisageaient, l'adaptation va bien se faire parce que

<sup>7</sup> Par exemple, au sein de l'Entreprise 3, l'introduction des horaires variables a eu pour contrepartie l'installation d'horloges de pointage.

c'est un souhait qu'elles ont exprimé. Mais de façon générale, quand on propose un changement on ne se donne pas assez de temps pour le faire assimiler».

Par ailleurs, d'autres témoignages confirment qu'au sein des organisations, les résistances à l'introduction de mesures qui facilitent la conciliation peuvent venir de toutes les directions :

- Pour expliquer celles de leurs pairs, certains employés ont cité les différences de mentalité entre les travailleurs plus âgés et leurs collègues plus jeunes (Entreprise 3).
- Dans deux organisations (entreprises 3 et 6), les représentants syndicaux ont fait état des craintes des travailleurs que les assouplissements des horaires et la possibilité de cumuler du temps ne se traduisent par une diminution du temps supplémentaire.
- Au sein de l'équipe patronale de l'Entreprise 3, les demandes syndicales ont d'abord été perçues comme un risque sur les plans de la gestion du temps et des tâches, susceptibles d'engendrer de nouvelles dépenses, directes ou indirectes. Un de ses représentants a par ailleurs souligné que la quasi-absence de femmes, d'un côté comme de l'autre de la table de négociations, avait sans doute eu une incidence sur le rythme des progrès dans le dossier de la conciliation.

Pour venir à bout des résistances, un représentant syndical de l'Entreprise 3, prône le recours à un projet pilote: «Tu as une démonstration à faire et l'employeur a la sienne. Tant que ça n'a pas été essayé, que la démonstration n'est pas faite, beaucoup de gens sont réfractaires au changement. (...) À partir du moment où tu as démontré que ça ne coûte pas d'argent, que ça ne change rien dans la vie de l'employeur et que tout le monde est content, c'est réglé!»

Cela dit, estime un de ses vis-à-vis patronaux, au-delà du succès des processus de formalisation des mesures facilitantes de la conciliation famille-travail, «il y a un système informel qui a toujours existé et qui existera toujours».

### 3.4 Formel ou informel?

La vie quotidienne des organisations est pour une bonne part tributaire de ce que Henry Mintzberg appelle l'«ajustement mutuel»<sup>8</sup>, qui constitue une propriété indispensable à leur bon fonctionnement. Les résultats de la présente recherche confirment que le domaine de la conciliation famille-travail n'échappe pas à cette règle. Sans exception, mais toujours de façon critique, toutes les personnes interviewées ont accordé une grande importance aux mesures informelles, à leur maintien aux côtés des mesures formelles et aux conditions auxquelles elles demeurent acceptables et, dans certains cas et pour certaines personnes, plus intéressantes encore que les mesures formalisées.

Il convient de noter qu'à l'heure actuelle, les débats publics sur les mérites comparés des mesures formelles et informelles font souvent référence – parfois implicitement – à des situations abstraites, qui seraient polarisées entre d'une part des mesures informelles isolées, répondant à une situation unique et ponctuelle (l'employée dont le patron accepte qu'elle se fasse remplacer au travail pour prendre soin d'un enfant malade) et, d'autre part, des mesures formelles susceptibles de répondre à tous les besoins, dans toutes les circonstances.

Dans les faits, que les mesures informelles soient ponctuelles ou qu'elles constituent des pratiques établies, parfois même écrites (entreprises 3, 4) mais non officialisées, la coexistence et l'articulation des unes et des autres s'avèrent incontournable. «Je ne pense pas que dans un document on puisse articuler un paragraphe qui couvre toutes les situations possibles, explique un représentant patronal de l'Entreprise 2. Par exemple, nous offrons deux jours rémunérés en cas de décès d'un parent. Mais si cette personne décède de façon accidentelle, ce ne sera peut-être pas deux jours parce que l'employé va être en petits morceaux. Le gros bon sens va avoir priorité même s'il existe une ligne de conduite».

Toutes les organisations de l'échantillon, y compris celles que l'on pourrait décrire comme fortement syndiquées, recourent régulièrement à des mesures informelles afin de résoudre les

<sup>8</sup> Pour Henry Mintzberg, l'ajustement mutuel «vise la coordination du travail par un simple processus de communication informelle». Il précise qu'il est utilisé dans les organisations les plus simples, car «c'est le moyen le plus évident de coordonner» mais aussi dans les plus complexes (Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* in Henry Mintzberg et James Brian Quinn, *The Strategy Process, Concepts and Contexts*, 1992).

problèmes de conciliation famille-travail, pour une variété de motifs invoqués par toutes les catégories d'intervenants :

- La nécessité de gérer un problème particulier qui ne se répétera pas (entreprises 1, 2, 3, 5).
- La volonté de l'employeur de «faire jouer le donnant-donnant» (Entreprise 2) ou de «récompenser les gens qui le méritent. C'est très capitaliste comme façon de penser, mais en même temps ça permet de contribuer» (Entreprise 1).
- La capacité d'aller au-delà d'une convention dont les grands paramètres sont établis à un niveau supérieur. «Il y a plein de choses que, si je les demande par écrit, je ne les aurai pas», explique un représentant syndical de l'Entreprise 5. «On peut faire pas mal ce qu'on veut, sauf qu'on ne peut pas mettre ça par écrit qu'on va le faire pour tout le monde», lui fait écho un représentant de l'employeur.
- Le passé d'une entreprise, dont la production autrefois largement conditionnée par une demande saisonnière avait entraîné une gestion informelle de l'octroi de congés (Entreprise 6).

Tous groupes de répondants confondus, les personnes interviewées estiment que la flexibilité constitue le principal avantage des mesures informelles. «Parfois, ce qui est écrit nous rend moins flexibles», estime un employé de l'Entreprise 1. «Il peut y avoir plus d'options lorsque ce n'est pas écrit, il peut y avoir des solutions auxquelles on n'avait pas pensé.» Pour un superviseur (Entreprise 6), parfois, «la politique est claire mais la situation est un peu à côté. Alors souvent il faut que tu portes ton jugement toi-même (...)». «L'employeur est assez ouvert à ce niveau-là et, selon moi, c'est un avantage dans le sens que ça se règle plus vite», lui fait écho un représentant syndical pour qui ce fonctionnement semble dans l'ordre des choses : «dans tous les endroits que je connais, c'est comme ça que ça fonctionne».

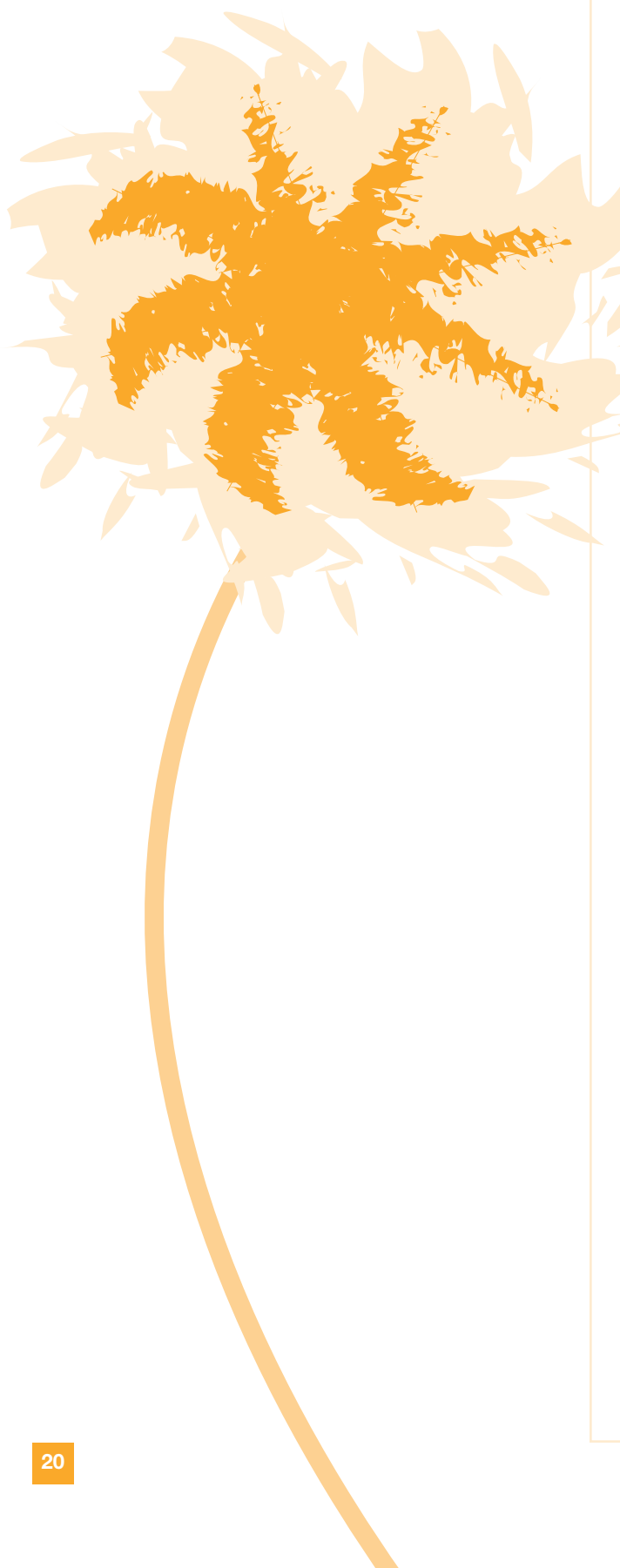
Dans la logique du donnant-donnant, cette flexibilité est considérée comme un avantage par certaines personnes en emploi. «Quand tu es un bon employé, une personne consciencieuse et que tu es prêt à en faire un peu plus quand l'employeur te demande un coup de main, ça va

être facile quand tu demandes à ton tour», dit une employée (Entreprise 1).

Employeurs, représentants syndicaux et employés sont cependant tous conscients des risques inhérents à ce type d'arrangement. «C'est sûr que mon superviseur n'est pas rigide et que s'il l'était, ce serait plus facile si les mesures étaient formelles» explique une employée de l'Entreprise 1. Un représentant de l'employeur (Entreprise 2) précise pour sa part que «l'envers de la médaille d'une méthode comme celle qu'on utilise c'est peut-être la difficulté d'être un peu plus pro-actif». Pour reprendre les termes de l'un d'entre eux, plusieurs employés sont d'avis que «le fait que ce soit écrit, formel, facilite beaucoup la démarche» (Entreprise 2). «Quand c'est pas écrit, tu es toujours un peu à la merci du patron», dit un représentant syndical (Entreprise 5). «Formel ou informel, ça dépend des organisations», estime une employée (Entreprise 1). «Avant je travaillais dans une entreprise familiale (...). Même si on faisait tout notre travail de façon impeccable, tout se passait comme si personne ne pouvait s'occuper de l'entreprise aussi bien qu'un membre de la famille».

D'autres problèmes peuvent émerger entre les employés : «Dès que tu joues avec les zones grises, ça chiale», dit un employé de l'Entreprise 5. «C'est sûr qu'en arrière les gens ont un petit côté plus intime, ils vont comprendre. Mais (...) ils vont peut-être se sentir lésés.» «On a un problème avec les mentalités dans ces affaires-là confirme un représentant syndical. Le monde voit ça comme des passe-droits».

Une employée conclut : «l'informel, c'est un couteau à deux tranchants. Il faut que la gestion se fasse de façon saine et, si ça fonctionne ici, c'est parce qu'il n'y a pas d'abus ni d'un côté, ni de l'autre». Dans toutes les organisations, une majorité des personnes interviewées ont insisté sur le fait que des éléments comme «la confiance», «le respect», «l'intégrité» «l'équité» constituent des conditions essentielles à une utilisation positive des mesures informelles dans la gestion des problèmes de conciliation. «Avec mon patron c'est compliqué de mettre des affaires par écrit mais par contre, il a une parole. C'est pour ça que dans l'informel ça va mieux pour nous autres. C'est un concours de



circonstances.» explique un représentant syndical (Entreprise 5), qui précise aussi ses propres responsabilités dans le processus: «Ça dépend de la façon dont tu fais ta job. Moi je vois tout le monde sur le même pied. (...) D'un cas à l'autre j'ai pas toujours un aussi bon dossier, mais j'y vais toujours de la même manière».

«C'est très fragile mais ça fonctionne», dit un représentant d'employeur (Entreprise 1). «Même quand c'est informel, la politique est la même pour tous, je donne toujours la même chose», explique une homologue de l'Entreprise 4. «On explique toujours nos décisions» lui fait écho un représentant de l'Entreprise 2. Lorsqu'on offre un avantage à un employé, on explique les conditions qui font que c'est possible, notre processus de décision et le principe qui le fonde. (...) Quelle que soit notre décision, il faut que nous la fondions sur des arguments logiques, humains aussi, mais explicables et inattaquables. Je n'ai pas besoin que ce soit écrit quand c'est intégré comme ça».

Mais même encadrées, certaines situations peuvent dégénérer. Relatant l'origine informelle du cumul de temps dans son organisation un représentant syndical de l'Entreprise 3 explique: «Tranquillement, des formes de cumul s'étaient implantées, qui n'étaient ni conventionnées ni intégrées dans des lettres d'entente. Ça se faisait de façon différente selon les centres d'opération, au bon vouloir du boss. Officiellement, ça n'existait pas. Mais même pour l'employeur, c'était pas bon. Il y avait des pressions, le plus fort gagnait. Les gestionnaires étaient parfois dépourvus. À un moment, des confrères devaient 90 ou 100 heures. Le contremaître voulait qu'on les remette, mais il n'avait rien pour s'appuyer». Pour éviter ce genre de situations, plusieurs personnes interviewées ont insisté sur la nécessité d'intervenir rapidement dès qu'un problème (ignoré ou géré sur une base informelle) devient manifeste, afin d'éviter qu'une situation dégénère et ne produise des résultats contraires à ceux qui étaient escomptés.

### 4.1 L'évaluation des coûts et des bénéfices des mesures

Depuis plusieurs années, la question de l'évaluation des coûts et des bénéfices des mesures facilitantes de la conciliation formellement implantées suscite presque toujours les mêmes réponses. De l'avis de presque tous les intervenants, les coûts de ces mesures sont rarement et difficilement chiffrés avec précision. Tous s'entendent aussi sur le fait que leurs bénéfices, indéniables, sont d'ordre qualitatif: les mesurer s'avère tout aussi ardu. Dans un cas comme dans l'autre, la mise à l'essai par le biais d'un projet pilote, dans le cadre duquel des variables précises sont identifiées et des données de base recueillies pour servir de référence, est considérée comme la seule façon de contourner – du moins en partie – ces difficultés. Les propos recueillis dans le cadre de la présente recherche vont dans le sens de ces tendances générales.

Les représentants des employeurs de quatre entreprises de l'échantillon ont dit ne faire aucune évaluation des coûts des mesures mises en place. «Ça fait partie de mes objectifs de cette année. Je suis un gars de résultats et quand je fais quelque chose, il faut que ça me rapporte», explique l'un d'eux (Entreprise 2) qui, confronté à la nature purement qualitative des résultats identifiés, avoue «n'avoir aucune idée de la façon dont je vais m'y prendre».

Au sein de l'Entreprise 3, les coûts d'implantation du cumul de temps ont fait l'objet d'une analyse détaillée dans le cadre d'un projet pilote. Non seulement se sont-ils avérés nuls, mais un représentant de l'employeur précise que «c'est très concluant pour l'amélioration de la production. Il y a moins de retards et les travaux s'exécutent mieux». Il souligne toutefois que l'élargissement de l'analyse à d'autres secteurs exigerait un effort considérable de collecte d'informations sur les coûts de production, qui ne peut être mené à bien avec les ressources disponibles. D'autres ont toutefois renoncé à tenter l'exercice. «Nous ne faisons pas d'évaluation formelle parce que nous sommes un peu contraints par le marché à faire ce que nous faisons. Alors même

si ça entraîne des coûts supplémentaires...», explique un représentant de l'employeur de l'Entreprise 4, qui estime devoir embaucher une employée de plus par année parce que son entreprise «accorde des semaines de quatre jours».

«Mais je dirais qu'on fait de l'argent avec ça», affirme un représentant d'employeur de l'Entreprise 1 dont les propos résument ceux de plusieurs de ses homologues (entreprises 2, 4, 6). «Sans disposer de données, au feeling, je dirais que c'est payant, avec un taux de roulement très faible, un taux de satisfaction élevé. On dispose de certains indicateurs. Le taux d'absentéisme est aussi très faible. Nous pourrions faire le calcul: au niveau des mesures offertes aux employés de tout le groupe, l'entreprise contribue au prorata de l'utilisation par les employés des services offerts. Mais encore une fois on ne sent pas le besoin de savoir ce que ça coûte précisément. La productivité est en progression année après année. Personne ne se tourne les pouces.»

Dans plus de la moitié des organisations de l'échantillon, des employés ont aussi affirmé «qu'il y a un coût à tout ça» mais que «l'employeur gagne à nous aider» (Entreprise 1). «Je pense que ce qui coûte cher à l'employeur c'est de garder un employé pendant 10 ou 12 ans et qu'à un moment cet employé doit quitter parce que l'employeur n'est pas assez accommodant. L'employeur a investi dans la formation de cette personne», soutient une professionnelle de l'Entreprise 4.

Un employé de l'Entreprise 3 qui bénéficie des horaires variables, explique: «Quand il y a du trafic, c'est pas grave. Juste ça, ça enlève du stress». Le cumul de temps procure souplesse et sécurité: «Avant, si un enfant était malade à l'école je me servais des congés de maladie pour

aller le chercher. Je n'avais pas le choix. Aujourd'hui, je garde toujours 10 à 20 heures en banque au cas où un enfant serait malade.» Un représentant syndical précise que «dans les dossiers des plus vieux, on trouve des lettres de retard, des suspensions pour abus de banque de maladie. Aujourd'hui (...) on n'en trouve plus beaucoup».

Invités à identifier, à partir de leur expérience, des facteurs susceptibles de faciliter la mise en place de mesures facilitantes de la conciliation, une large majorité des représentants des employeurs interviewés ont exprimé le souhait de «savoir ce qui se fait ailleurs». «Il y a bien sûr de l'information, mais de là à savoir comment ça se fait dans une entreprise similaire à la nôtre, ce sont généralement des informations confidentielles auxquelles on n'a pas accès» dit un représentant d'employeur (Entreprise 1). «Si on pouvait s'auto-évaluer, savoir où on se situe, ça serait déjà beau. Cela dit, il y aurait des congrès de ça et je ne suis pas sûr qu'on se donnerait le temps d'y aller non plus. Ce n'est pas évident.»

#### 4.2 Les mesures souhaitées par les personnes en emploi

Interrogés à ce sujet, plusieurs répondants, toutes catégories confondues, affirment que l'État a un rôle à jouer en tant que législateur dans la mise en place de mesures facilitantes de la conciliation<sup>9</sup>. «Trois semaines de vacances après un an, ça devrait être la norme pour tout le monde», dit une représentante d'employeur (Entreprise 4). «Quand tu as une famille, tu n'arrives à rien avec seulement deux semaines.» «Le gouvernement veut qu'on fasse des enfants qui vont devenir des adultes responsables mais il nous met les bâtons dans les roues», estime un employé de l'Entreprise 5. «Au même titre qu'à un moment donné ils ont dit que ça prenait une loi pour protéger le français, les compagnies étaient pas d'accord mais elles n'ont pas eu le choix et s'y sont pliées». «Durant les années 90, au moment de la crise économique, le gouvernement fédéral avait mis en place un programme dans le cadre de l'assurance-emploi par le biais duquel il payait une ou deux journées du salaire des employés d'entreprises en difficulté pendant un certain temps», se

souvent une employée de l'Entreprise 4. «Pourquoi n'existerait-il pas un programme similaire pour les aidants naturels?»

Il est intéressant de noter que dans l'Entreprise 4, qui avait sérieusement envisagé cette possibilité, des représentants de l'employeur et des employés ont fait état d'une opposition à la création de garderies à proximité de leur lieu de travail. «Lorsque nous avons soumis la proposition aux employés, nous avons réalisé qu'ils ne voulaient pas que leurs enfants passent leurs journées dans une tour à bureau où il n'y a pas de nature, pas de parc à côté», explique la représentante de l'employeur. Et pour une professionnelle «la garderie en milieu de travail c'est un beau concept, mais beaucoup de personnes doivent faire des trajets d'une heure et parfois plus, souvent en transport en commun, pour se rendre au travail. Pour elles, ce n'est pas intéressant».

D'autres appellent de leurs vœux des services d'aide aux devoirs «ce qui fait que (...) il y aurait cette corvée de moins et on pourrait consacrer du temps à faire autre chose avec eux». Pour déterminer les services dont pourraient bénéficier les employés de son entreprise, un représentant de l'employeur de l'Entreprise 2 a fait «une liste de ce qui me fait courir le week-end: l'épicerie, le nettoyeur...». De la semaine de travail comprimée (là où elle n'existe pas encore) au service de ramassage du linge à nettoyer dans le parc industriel en passant par l'allongement des heures d'ouverture des garderies, les suggestions ne manquent pas. Vont-elles être entendues?

<sup>9</sup> À cet égard il convient de préciser que, sauf dans le cas de l'Entreprise 6, les rencontres ont eu lieu avant que la dernière campagne électorale québécoise ne ramène le dossier de la conciliation à l'avant-scène.



Par la force des choses, la portée modeste de cette recherche oblige à la plus grande prudence à l'heure d'en tirer des conclusions. Cela dit, il en émerge des constats, quelques pistes mais aussi des interrogations qui, s'ils sont pris en compte, pourraient contribuer à des avancées dans ce domaine de la conciliation famille-travail, dont on ne peut minimiser l'importance pour un nombre toujours croissant de personnes en emploi. Pour favoriser la discussion, ils sont ici regroupés par thème.

### **FACILITER LA CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL : UNE QUESTION DE GESTION ?**

Si besoin était, les propos recueillis dans le cadre de cette recherche confirment la singularité de chaque organisation et la nécessité de prendre ses spécificités pour point de départ de toute initiative visant à faciliter la conciliation des responsabilités professionnelles et personnelles des personnes qu'elle emploie<sup>10</sup>.

Depuis plusieurs années, divers intervenants appellent de leurs vœux l'instauration dans les entreprises d'une culture organisationnelle qui facilite la mise en place de mesures de conciliation. La présente recherche suggère toutefois qu'on ne peut poser l'existence d'un climat de travail non ou peu conflictuel – ou «pro-famille» – comme condition préalable à l'instauration de telles initiatives.

Dans la majorité des cas recensés ici, les motivations citées par les représentants des employeurs pour expliquer la mise en place des mesures formelles facilitantes de la conciliation renvoient à une logique d'affaires, même lorsque celle-ci prend la forme d'un intérêt mutuel bien compris et répond à des demandes ou à des besoins exprimés par leurs employés. Le degré de reconnaissance par ces derniers de la primauté des contraintes de production, sauf lors de circonstances personnelles extraordinaires, témoigne du degré élevé d'acceptation de cette

logique par les employés, néanmoins toujours désireux d'optimiser leurs conditions de travail. En ce sens, l'instauration de ces mesures ne serait-elle pas davantage le signe d'une professionnalisation de la gestion des ressources humaines que d'une tendance humaniste au sein des milieux d'affaires? Et partant, une démarche de sensibilisation des employeurs – quelle qu'elle soit – fondée sur un tel constat ne serait-elle pas susceptible d'avoir une plus grande portée et de contribuer davantage à minimiser les risques évoqués auparavant d'un écart grandissant entre les conditions de travail offertes à une main-d'œuvre que l'on souhaite attirer et garder et celles qui sont concédées à des personnes considérées comme facilement remplaçables?

Quoi qu'il en soit, il faudrait à tout le moins s'interroger sur le fait que l'expression conciliation famille-travail n'est utilisée par aucune des personnes interviewées dans le cadre de cette recherche. S'il peut être dû au hasard<sup>11</sup> ce fossé sémantique devrait néanmoins être pris en compte dans les initiatives de communication sur la conciliation visant les milieux de travail.

### **LES PROCESSUS D'INSTAURATION DE MESURES FORMELLES**

Les processus d'instauration de mesures facilitantes de la conciliation reflètent également l'unicité des organisations qui les mettent en œuvre, mais aussi celle de la conjoncture qui prévalait au moment de leur formalisation. Ici encore, les résultats de la recherche mettent en garde contre toute tentation de caricaturer les forces en présence. Tout comme l'initiative dans ce domaine peut venir des employeurs autant que des employés ou de leurs représentants, les résistances ne sont l'apanage d'aucun groupe précis et doivent pareillement être prises en compte. Dans cette perspective, l'intérêt de tester une nouvelle mesure dans le cadre d'un

<sup>10</sup> Les représentants patronaux et syndicaux reconnaissent généralement cette centralité, affirmée notamment dans *Concilier travail et famille – un défi pour les milieux de travail*, Plan d'action du Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre, 2001.

<sup>11</sup> L'enquête menée conjointement en 2001 par le Conseil de la famille et de l'enfance et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec auprès des membres de l'Ordre révélait que 47 % de ces derniers utilisaient l'expression «problème d'équilibre travail-famille» et 34 % le terme «stress» dans leurs milieux de travail. L'expression «problème de conciliation travail-famille» venait au troisième rang avec 28 %.

projet pilote pourrait être fonction de l'importance des transformations à l'organisation du travail entraînées par la mesure facilitante envisagée. Mais une expérimentation pilote peut aussi constituer un cadre à privilégier pour répondre aux objections soulevées par les uns et les autres, et évaluer les coûts et les bénéfices des changements envisagés.

Dans le même ordre d'idées, les représentants patronaux et syndicaux des entreprises de l'échantillon, qui ont eu recours à la *Formation à la négociation basée sur les intérêts* et offerte par le ministère du Travail, ont tous souligné son rôle positif dans les dynamiques d'entreprise pour faire progresser l'ensemble de leurs dossiers, y compris ceux relatifs à la conciliation. Au vu de cet intérêt, et même si la question déborde largement du cadre de la présente recherche, il est permis de se demander si un élargissement d'une offre de services aux entreprises non-syndiquées mais dotées d'un mécanisme formel de représentation des employés ne gagnerait pas à être envisagé.

Au départ, cette recherche avait entre autres pour objectif de prendre la mesure du temps écoulé entre l'émergence d'un besoin en matière de conciliation famille-travail au sein d'une organisation et la mise en place d'une mesure formelle visant à y répondre. L'enquête n'a fait ressortir aucune donnée significative à cet égard. Plusieurs interlocuteurs, qui ne possédaient pas d'informations sur les périodes antérieures à leur entrée en poste au sein de l'organisation, ont fait référence à des périodes assez longues, justifiées par un ensemble de facteurs : dynamiques institutionnelles, complexité des changements amenés, viabilité dans l'intérim de mesures informelles, etc. Si par ailleurs la question n'a semblé susciter qu'un très faible intérêt chez les personnes interviewées, toutes catégories confondues, davantage orientées vers les résultats, il convient également de rappeler l'avertissement de ce représentant d'employeur qui mettait en garde contre tout changement dont la rapidité de mise en œuvre irait au-delà de la capacité d'absorption des personnes concernées.

## LA GESTION DES SITUATIONS DE CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL DANS LES ENTREPRISES

Alors que les débats publics sur les mesures facilitantes de la conciliation tendent souvent à opposer les tenants des approches informelles et ceux et celles qui plaident en faveur d'une formalisation des mesures<sup>12</sup>, l'importance accordée aux unes et aux autres par l'ensemble des personnes interviewées – toutes catégories confondues – et leur souhait affirmé de pouvoir y recourir en fonction des situations particulières auxquelles elles sont confrontées constitue un autre constat important de la recherche. Il faut noter qu'au-delà des principes de gestion des ressources humaines auxquelles ces positions renvoient, employeurs et employés se rejoignent aussi dans le réalisme de leurs analyses des mérites respectifs des mesures formelles ou informelles, et des conditions qui les rendent plus pertinentes – ou tout simplement viables, dans le cas des mesures informelles, dont les incidences sont plus complexes à gérer – dans le cadre particulier de leur entreprise ou d'une situation donnée.

La liste des principales mesures formellement offertes par les organisations et leur popularité auprès des personnes qui en bénéficient confirment les tendances depuis longtemps identifiées dans l'ensemble des milieux de travail québécois. La recherche a toutefois mis en évidence la grande diversité des modalités d'application de ces mesures, surtout dans le cas de l'ensemble des mesures visant à assouplir les horaires de travail. Qu'il s'agisse de l'introduction de plages horaires variables, d'horaires d'été, de semaines de travail comprimées, de la création de banque de temps ou de modalités de reprise du temps non travaillé, ces variations n'ont pour limite que la créativité des parties en présence. En ce sens – et au risque de parler d'évidence – toute démarche d'accompagnement en vue de l'instauration de mesures facilitantes au sein d'une organisation devrait favoriser la recherche de telles adaptations plutôt que de chercher à plaquer des approches génériques sans considération pour les spécificités de l'entreprise.

Plus important encore, qu'il s'agisse de mesures formelles ou informelles, la recherche démontre clairement le rôle de tout premier plan des gestionnaires de premier niveau, responsables au premier chef de la gestion des situations et des problèmes de conciliation famille-travail des personnes dont ils ou elles supervisent directement le travail. Les entrevues réalisées avec eux, mais aussi avec les autres catégories de personnes interviewées, témoignent des difficultés de tous ordres auxquelles ils peuvent être confrontés dans l'exercice de cette responsabilité. Familiers avec tous les aspects relatifs à la production elle-même – quelle qu'elle soit – ils ne reçoivent toutefois aucune formation spécifique ou accident à leur poste sans disposer d'expérience préalable dans ce domaine. Au-delà des limites de l'échantillon, il est permis de supposer que cette situation est largement répandue dans la grande majorité des PME québécoises, et surtout dans celles dont la taille rend nécessaire l'existence de plus d'un palier de supervision mais pas nécessairement l'embauche d'un ou d'une gestionnaire des ressources humaines susceptible d'avoir été au moins sensibilisé à cette problématique. N'y aurait-il pas lieu de réfléchir aux moyens de rejoindre et de sensibiliser ces personnes clés, dont le rôle peut s'avérer si important dans la qualité et l'efficacité de la gestion des problèmes de conciliation des personnes en emploi?

### ÉVALUATION DES RÉSULTATS ET MESURES SOUHAITÉES

Comme bien d'autres recherches antérieures, celle-ci témoigne du faible taux d'évaluation des résultats des mesures formelles mises en place et des difficultés – méthodologiques et autres – auxquelles se heurtent ceux ou celles qui tentent d'y procéder. Chose certaine, toutes les personnes interviewées s'entendent, dans leur évaluation personnelle, informelle, pour dire que les avantages des mesures l'emportent de loin sur les coûts encourus.

Le fait que les représentants d'employeurs rencontrés aient déjà effectué des démarches concrètes pour instaurer des mesures facilitantes dans leurs organisations respectives suffit-il à expliquer qu'une majorité d'entre eux souhaiterait en savoir davantage sur «ce qui se fait

ailleurs»? Certes, la délicate question de la confidentialité des informations sur les organisations demeure incontournable mais aucune des personnes rencontrées ne semblait au fait des ressources existantes – par exemple des documents de référence ou des pages de sites Internet de divers ministères ou organismes dans ce domaine. Comment s'assurer que les initiatives prises en ce sens trouvent un écho jusque dans les milieux de travail qu'elles visent en fin de compte?

Enfin, le nombre et la diversité des mesures facilitantes sur lesquelles les personnes en emploi interrogées à ce sujet aimeraient pouvoir compter témoigne de l'importance des aménagements qui pourraient être faits afin de faciliter la conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles. Il est important de souligner aussi que, spontanément, plusieurs des mesures souhaitées interpellent les autres acteurs sociaux, qu'il s'agisse de l'État ou de sociétés privées de service. Car plus que jamais, si les milieux de travail sont au cœur de la problématique de la conciliation famille-travail, la résolution des problèmes et des difficultés que cette conciliation engendre interpelle l'ensemble de la société.



## ENTREVUES – REPRÉSENTANTS DES EMPLOYEURS

### SECTION 1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

1. Pourriez-vous me donner quelques informations de base sur votre entreprise: nom, année de création, activités?
2. Comment est composée la force de travail: nombre d'employés, pourcentage d'hommes et de femmes, âge moyen (hommes et femmes?) nombre moyen d'années d'ancienneté, nombre de corps d'emploi et description (spécialisations, professionnels, etc.)?
3. Est-ce qu'il y a un syndicat ou un regroupement formel d'employés (Comité d'entreprise)? Si oui, pouvez-vous me décrire le processus de sa création (date, motifs, composition) et ses activités?
4. Pouvez-vous me parler de l'organisation du travail: travail sur un seul quart ou des quarts de travail, ouverture ou non les fins de semaines, aux Fêtes, durant les vacances de la construction, travail continu ou arrêts?
5. Pouvez-vous me donner la liste des mesures de conciliation accessibles formellement (dans le contrat des employés) et la date de leur formalisation?
6. Pouvez-vous identifier les mesures accessibles sur une base informelle?
7. Quels sont les outils que vous utilisez pour communiquer avec les employés (journal d'entreprise, affichage, rencontres)?
8. Y a-t-il une pénurie de travailleurs ou des difficultés de recrutement dans votre région?
9. Est-ce que vous parlez formellement de conciliation famille-travail ou si vous utilisez un autre terme?

### SECTION 2 LE PROCESSUS

10. Est-ce que vous pouvez estimer le nombre de problèmes de conciliation que vous gérez chaque mois ou chaque année dans l'entre-

prise? Par rapport aux autres entreprises sous votre responsabilité? Qu'en est-il pour les superviseurs directs des employés? À votre avis depuis disons 5 ans est-ce que ces problèmes augmentent ou diminuent?

11. Parlons des mesures qui existent formellement: comment ont-elles été mises en place? Est-ce suite à la multiplication de situations problématiques? Est-ce que vous aviez fait des enquêtes pour évaluer les besoins? Les résultats ont-ils été diffusés?
12. Comment avez-vous procédé pour mettre ces mesures en place? Est-ce que les employés ont été associés au processus? Combien ça a pris de temps entre le moment où vous avez décidé de l'instauration des mesures et le moment où elles ont été effectivement accessibles?
13. Quels ont été le ou les facteurs déterminants qui ont décidé l'entreprise à instaurer ces mesures? Est-ce qu'il y avait des facteurs qui ont compliqué le processus?
14. Vous me parlez des mesures accessibles pour tous les employés du groupe. Est-ce qu'il y en a qui sont spécifiques à certains groupes d'employés?
15. Si non, pourquoi et si oui, pouvez-vous m'expliquer le processus qui a mené à leur instauration (enquête, implication des employés, délais de mise en œuvre, facteurs clés)?
16. Qu'en est-il des mesures informelles: est-ce qu'il y en a qui vous viennent à l'esprit qui sont utilisées actuellement dans l'entreprise? Qui l'ont déjà été?
17. Quel est ou quels sont le ou les critères qui font que vous décidez qu'une mesure va rester informelle plutôt que d'être formalisée?
18. On dit souvent des mesures informelles qu'elles ouvrent la porte à l'arbitraire: qu'en pensez-vous?

19. En général, est-ce plus ou moins difficile de gérer les problèmes de conciliation par rapport à d'autres problèmes, comme la dynamique au sein d'une équipe de travail? Pourquoi?
20. À causes des caractéristiques d'emploi on ne peut pas toujours gérer les problèmes de conciliation de la même façon pour toutes les catégories d'employés. À votre avis quelle est la meilleure façon de gérer ces disparités?

### SECTION 3 LES RÉSULTATS

21. Au total il y a donc X mesures formelles en place et X mesures accessibles. Est-ce que vous avez mesuré l'impact des mesures formelles? Comment et avec quels résultats?
22. Est-ce qu'il existe un outil de suivi des mesures (pour en permettre l'ajustement, par exemple

rapport offre/demande pour les places en garderie ou dans les autobus scolaires).

23. Est-ce que vous pouvez me dire combien les mesures de conciliation coûtent par année à l'entreprise (et non au groupe)?
24. Comme gestionnaire, comment évaluez-vous l'impact des mesures sur votre travail?
25. Si vous aviez d'autres mesures à introduire ou si un de vos collègues devait introduire des mesures de conciliation dans son entreprise, est-ce que vous feriez des choses différemment? Auriez des conseils à donner sur les choses à faire et à ne pas faire?
26. À votre avis, est-ce un processus dans lequel l'État devrait intervenir et si oui, comment?

## ENTREVUES – REPRÉSENTANTS SYNDICAUX OU DES EMPLOYÉS

### SECTION 1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

1. Pourriez vous me donner quelques informations de base sur votre organisation: nom, année de création, activités?
2. Comment est composée la force de travail: nombre d'employés, pourcentage d'hommes et de femmes, âge moyen (hommes et femmes?) nombre moyen d'années d'ancienneté, nombre de corps d'emploi et description (spécialisations, professionnels, etc.)?
3. Depuis quand le syndicat est-il présent dans l'organisation? Est-ce que vous êtes le seul syndicat dans votre organisation où si vous travaillez avec des membres d'une autre accréditation syndicale?
4. Pouvez-vous me parler de l'organisation du travail: travail sur un seul quart ou plus d'un quart de travail, ouverture ou non les fins de semaines, aux Fêtes, durant les vacances de la construction, travail continu ou arrêts?
5. Est-ce qu'il y a une pénurie de main-d'œuvre dans votre secteur?
6. Est-ce que vous utilisez les termes conciliation famille-travail ou un autre terme?

### SECTION 2 LE PROCESSUS

7. Comment est-ce que vous avez commencé à parler de conciliation dans votre milieu de travail? Est-ce que ça a été difficile ou facile (avec les employeurs et les autres employés)?
8. À ce moment est-ce que vous avez identifié toutes les clauses existantes qui pouvaient faciliter la conciliation?
9. Quels ont été le ou les facteurs déterminants (autres que conciliation) qui vous ont décidé à pousser pour obtenir ces mesures?
10. Est-ce qu'il y a d'autres mesures qui se sont rajoutées sous forme de projet pilote ou lors du renouvellement de la convention?
11. Comment est-ce que vous avez procédé dans ce cas: est-ce que vous avez fait des enquêtes (sondage interne) pour analyser les besoins? Les résultats ont-ils été diffusés?
12. Si des mesures ont été ajoutées par la suite, combien de temps s'est écoulé entre le moment où le besoin a été identifié pour la première fois et celui où la mesure a été mise en place?
13. Est-ce qu'il y a possibilité d'arrangements informels dans votre milieu de travail (ex. échange d'un quart de travail) ou si c'est la convention qui balise tout?

14. Pour vous est-ce que c'est une bonne chose d'avoir la possibilité d'arrangements informels? Pourquoi?
15. À votre avis, est-ce que c'est plus difficile ou moins difficile de gérer les problèmes de conciliation par rapport à d'autres problèmes, comme la dynamique au sein d'une équipe de travail? Pourquoi?
16. Est-ce qu'il y a d'autres mesures que vous voudriez voir en place? Comment les avez-vous identifiées? Comment allez-vous procéder? Est-ce qu'elles sont considérées comme plus importantes ou moins importantes que d'autres changements aux conditions de travail?
19. Comme dirigeants syndicaux, comment évaluez-vous l'impact des mesures existantes?
20. Si vous aviez un collègue qui vous demandait comment faire pour introduire des mesures pro-conciliation auriez-vous des conseils à lui donner sur les choses à faire ou à ne pas faire à partir de votre expérience?
21. Pour vous, est-ce qu'il y a des ressources qui vous auraient été utiles ou qui pourraient l'être (renseignements sur des clauses possibles, personnes-ressources dans le syndicat ou au gouvernement, etc.)?
22. À votre avis est-ce un processus dans lequel l'État devrait intervenir, si oui, comment?

### SECTION 3 LES RÉSULTATS

17. Au total il y a donc X mesures formelles. Est-ce que vous en avez mesuré les impacts, si oui, comment?
18. Est-ce que vous savez combien ces mesures coûtent par année à l'organisation?
23. À votre avis, quel est le plus gros obstacle à la mise en place de mesures facilitantes pour la conciliation dans un milieu de travail comme le vôtre?

## ENTREVUE – BÉNÉFICIAIRES DES MESURES

1. Pouvez-vous me décrire votre travail, votre nombre d'années d'ancienneté? Pourquoi vous avez choisi cet employeur?
2. Est-ce que vous êtes impliqué dans la gestion du travail (CSST, comité de projet etc.)
3. Quelle est votre situation familiale (personnes à charge)?
4. Quelles sont les mesures inscrites dans la convention qui vous aident concrètement à harmoniser vos responsabilités professionnelles et personnelles? Est-ce que vous pouvez me donner un exemple de la façon dont vous les utilisez?
5. Est-ce qu'il y a aussi des mesures informelles que vous utilisez?
6. Comment c'est perçu par les collègues de travail quand vous utilisez des mesures informelles?
7. Certains disent que les mesures informelles ouvrent la porte à l'arbitraire: qu'en pensez-vous?
8. Est-ce que la mise en place des mesures formelles a changé des choses ici? Comment? Et les mesures informelles?
9. À votre avis, est-ce que les mesures formelles en place chez vous coûtent de l'argent ou rapportent à l'entreprise? Et les mesures informelles? Pourquoi?
10. À partir de votre expérience ou de ce que vous entendez de vos collègues, est-ce qu'il y a d'autres mesures qui pourraient être prises, formellement ou informellement, pour aider les travailleurs à harmoniser leurs responsabilités professionnelles et personnelles? Lesquelles?
11. À votre avis, quel est le ou les plus gros obstacles à la résolution des problèmes de conciliation dans votre milieu de travail? Pourquoi? À l'inverse, quel serait le facteur qui facilite le plus les choses?

# Bibliographie

## Bibliographie

**Aktouf, Omar**, *Le symbolisme et la culture d'entreprise – des abus conceptuels aux leçons de terrain*, in *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Jean-François Chanlat (éd.), Québec, Presses de l'Université Laval et Paris, ESKA, 1990.

**Alvesson, Mats**, *Communication, Power and Organization*, New York, de Gruyter, 1996, 224 p.

**Centrale des syndicats démocratiques**, *Conciliation travail-famille – Guide d'intervention syndicale*, Montréal, décembre 1997, 22 p.

**Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre**, *Concilier travail et famille – un défi pour les milieux de travail*, (Plan d'action), Montréal, 2001, 43 p.

**Conseil de la famille et de l'enfance**, *Famille et travail, deux mondes à concilier*, Avis, Québec, 1999, 51 p.

**Conseil de la famille et de l'enfance, Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec**, *La détermination et la gestion des problèmes de conciliation travail-famille en milieu de travail*, enquête auprès des membres de l'ORHRI, Québec, Juin 2001, 28 p.

**Fédération canadienne de l'entreprise indépendante**, *300 jours plus tard: les PME et l'équité salariale*, mémoire présenté aux audiences de la Commission de l'équité salariale, Montréal, octobre 2002.

**Laramée, Alain**, *La communication dans les organisations, une introduction théorique et pragmatique*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1989, 302 p.

**Ministère de la Famille et de l'Enfance**, *La conciliation travail-famille dans les conventions collectives québécoises, secteurs public, de l'éducation, de la santé et des services sociaux, secteurs universitaire et municipal*, Québec, octobre 2002, 47 p.

**Ministère du Travail, ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille**, *Synthèse du forum sur la conciliation du travail et de la famille tenu le 13 mars 2003 à Montréal*, Québec, juin 2003, 17 p.

**Mintzberg, Henry**, *The Structuring of Organizations* in Henry Mintzberg et James Brian Quinn, *The Strategy Process, Concepts and Contexts*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1992.

**Péricard, Alain**, *La communication dans les organisations et les réseaux : aspects théoriques, pratiques et éthiques*, Bibliographie commentée, Montréal, Université McGill, 1993, 55 p.

**Perron, Jacques**, *L'équilibre Travail-Famille en fonction de certains aspects de la vie professionnelle, personnelle et organisationnelle*, Document préparé pour le Conseil de la famille et de l'enfance du Québec, Montréal, février 2000, 17 p.

**QUÉBEC (PROVINCE)**. (2003). *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., chapitre N-1.1. [Sainte-Foy], Éditeur officiel du Québec. 60 p.



*Composition*

# Composition

*du conseil de la  
famille et de l'en-  
fance*

## MEMBRES

**BOILY, Nicole**  
Présidente du Conseil  
Québec

**AMIOT, Suzanne**  
Vice-présidente de la  
Fédération des travailleurs  
et des travailleuses du Québec  
Montréal

**BLAIN, François**  
Vice-président du Conseil  
Responsable de projet en éveil à l'écrit  
à la Commission scolaire Marie-Victorin  
Longueuil

**CHABOT, Louise**  
Vice-présidente de la  
Centrale des syndicats du Québec  
Montréal

**COUTURE, Suzanne**  
Conseillère municipale de Val-d'Or  
Val-d'Or

**DAHER, Ali**  
Chercheur et directeur  
de l'Académie IBN SINA  
Brossard

**KRONSTRÖM, Catrin**  
Avocate à l'Assurance-vie  
Desjardins-Laurentienne de Lévis  
Lévis

**LABRECQUE, Huguette**  
Ex-présidente provinciale de l'Association  
féminine d'éducation et d'action sociale (AFÉAS)  
Saint-Jean-Chrysostome

**MARCHAND, Louise**  
Vice-présidente de la coordination des politiques  
de la Chambre de Commerce du Québec  
Montréal

**MONGRAIN, Suzelle**  
Coordonnatrice de la Maison  
de la famille de Trois-Rivières  
Trois-Rivières

**PITRE-ROBIN, Claudette**  
Directrice du Regroupement des centres  
de la petite enfance de la Montérégie  
Saint-Lambert

**PRUD'HOMME, Gilles**  
Directeur général d'Entraide pour hommes  
Montréal

**ROY, Josée**  
Adjointe au comité exécutif de la  
Confédération des syndicats nationaux (CSN)  
Montréal

## MEMBRE DÉSIGNÉ

**GAMACHE Micheline**  
Sous-ministre adjointe au ministère  
de l'Emploi, de la Solidarité sociale  
et de la Famille

## SECRÉTAIRE GÉNÉRALE

**BITAUDEAU, Isabelle**



## Section 1 Présentation de l'organisation

- L'entreprise 1 est une entité d'un groupe comptant plusieurs usines qui œuvre dans le secteur de la production manufacturière.
- Créée en 1972, elle est située en milieu rural, dans un village de 1 600 habitants.
- Elle emploie 65 personnes, dont 81 %, ou 53 personnes, travaillent à la production. Les autres secteurs d'emploi sont l'expédition (trois personnes), l'administration (quatre personnes) et les gestionnaires (cinq personnes, le directeur des ressources humaines partageant son temps entre trois entreprises du groupe).
- Le personnel comprend 60 hommes et cinq femmes : ces données s'expliquent par le fait que le travail de production est physiquement très exigeant. Aucune femme ne travaille dans ce secteur.
- L'ancienneté moyenne est de 15 ans.
- L'usine est ouverte 24 heures par jour à raison de deux quarts de douze heures de travail, sept jours par semaine, environ 350 jours par an dans le secteur de la production. Outre 48 heures d'arrêt à Noël et au Jour de l'an, les autres jours de fermeture sont rendus nécessaires par l'entretien des machines. Occasionnellement, on y opère durant la période du Nouvel An.
- Les employées de l'administration travaillent quarante heures par semaine du lundi au vendredi entre huit heures et 17 heures et sont payées sur une base hebdomadaire. Les employés de production travaillent sur une base rotative, 12 heures par jour (8h-20h et 20h-8h), en alternance, une semaine de 36 heures et une semaine de 48 heures, de jour et de nuit. Ils sont payés sur une base horaire. Les employés affectés à l'expédition font des journées de dix heures,
- L'entreprise n'est pas syndiquée. Il existe une *Entente mutuelle* employés et employeur, révisée aux deux ans. Les dispositions relatives aux augmentations salariales, au régime collectif d'épargne-retraite, aux vacances, aux fêtes payées et aux congés facultatifs sont discutées chaque année. Les employés de production sont représentés par un comité composé de porte-parole qu'ils désignent à tous les deux ans, à raison d'un représentant

par poste et par équipe de travail. Les employées de l'administration bénéficient des programmes offerts au niveau du groupe, mais négocient séparément leurs conditions de travail (salaires, horaires, congés), qui sont inscrites dans leur propre entente.

- On ne parle pas de « conciliation famille-travail » dans l'entreprise. Les employés rencontrés n'ont pas de terme particulier pour décrire ces dynamiques. Du côté patronal, on réfère à la « conciliation de production et d'individus, du travail et de la vie personnelle. Ce qu'on souhaite, c'est d'avoir des individus qui sont heureux dans leur milieu de travail et c'est sûr que la famille fait partie de ça mais ce n'est pas formellement et uniquement pour ça. »
- Il existe deux catégories de mesures facilitantes de cette conciliation, inscrites dans l'Entente mutuelle et identifiées comme telles par les représentants des employeurs et des employés ; certaines sont propres à l'usine tandis que les autres sont offertes à tout le groupe. Dans ce second cas, chaque entreprise est facturée par le groupe au prorata du nombre de ses employés qui bénéficient du service offert (ex. Programme d'aide aux employés) ou l'utilisent (ex. transport scolaire) :
  - Trois semaines de vacances après un an, quatre semaines après cinq ans, six semaines après 12 ans, dix semaines après 20 ans et sept semaines après 25 ans. Le choix de la période de vacances est effectué par ancienneté : un premier tour permet à chacun de choisir ses deux premières semaines de vacances, suivi d'un second puis d'un troisième tour, etc. Cette entente est propre à l'usine.
  - Quatre congés facultatifs par année (cinq pour ceux qui ont des horaires de huit heures) accessibles à 48 heures d'avis et rémunérés à temps et demi à la fin de l'année si non utilisés ; des congés sociaux, la possibilité d'un congé sabbatique d'un an ou de six mois après dix ans (groupe).
  - Au niveau du groupe, une indemnité complémentaire au congé de maternité durant les quinze premières semaines à 95 % du salaire, l'équivalent de 35 % du salaire régulier jusqu'à la fin du sixième mois de congé et la possibilité de trois mois supplémentaires aux frais

de l'employée avec la possibilité de travailler à temps partiel si les conditions le permettent.

- Les employés rémunérés sur une base hebdomadaire (cadres et employés de bureau) ont formellement accès à un horaire de travail flexible, fondé sur la reprise du temps d'absence. Au cours de la discussion avec les représentants de la partie patronale, c'est la seule mesure spontanément identifiée comme telle en tant que réponse à un besoin de « conciliation du travail et de l'individu ».
- Au niveau du groupe, un programme de bénéfices sociaux, un PAE (services d'aide et centre de désintoxication), une subvention aux services de garderie, de garde scolaire et de transport scolaire, une subvention aux taxes foncières et aux équipements sportifs.

Les mesures accessibles sur une base informelle sont très vastes, en fonction de la spécificité du besoin, et vont de l'échange de quarts de travail entre employés de production au prêt par l'employeur d'une voiture à transmission automatique à un employé qui s'est fracturé la jambe dans un accident de travail et ne pouvait conduire sa voiture à transmission manuelle, pour toute la durée de son invalidité. De l'avis des employeurs et des employés, les deux critères qui balisent la possibilité d'y avoir accès sont la relation de confiance entre les parties et le « mérite » (partie patronale) ou le degré d'implication (« bon employé, consciencieux, prêt à donner un coup de main », employés).

- Au moment de la rencontre, une démarche d'introduction de travail à temps partagé pour les employées de bureau était à peine amorcée.

## Section 2 Les processus

### 2.1 La culture d'entreprise

« Nous sommes une petite organisation », expliquent les représentants des employeurs. « Nous sommes cinq gestionnaires (la directrice d'usine, le directeur des ressources humaines, le directeur de production, le contrôleur comptable et le superviseur de production). Chacun est responsable d'un groupe d'employés et la directrice de l'usine a la responsabilité de l'ensemble des individus. Souvent, un employé qui a une difficulté va en parler avec la personne avec laquelle il se sent le plus à l'aise et par la suite on en parle entre nous. Il y a des orientations communes au niveau du groupe, mais souvent les choses se règlent à l'interne. »

« Les gens sont très autonomes, ils peuvent prendre une décision sans aller chercher une signature, mais ils sont aussi très responsables. Il y a beaucoup de non dit, mais on sait très bien ce qui se passe. Par exemple, l'employé qui bénéficie de l'horaire flexible n'a pas à recevoir un ok de son patron. On a confiance en nos gens et on sait que le travail se fait. L'employé ne va pas demander un congé de deux heures à son patron, il l'informe pour que quand son patron le ou la cherche il va savoir où est l'employé. Comment on fait pour avoir ce niveau de confiance ? C'est du respect mutuel, c'est la base de la philosophie de la compagnie. »

« Quand il commence à y avoir un déséquilibre, qu'on se pose des questions, c'est le temps de s'asseoir avec eux et de mettre les cartes sur la table. Ça fonctionne très bien. Par contre, quand le lien de confiance est brisé ça ne fonctionne pas. C'est très fragile mais c'est connu, les gens savent comment ça fonctionne et chez nous l'organigramme est très plat. Dans l'Entente mutuelle, il y a un alinéa qui dit que toute personne qui croit avoir été lésée, que ce soit par une mesure disciplinaire ou toute autre mesure, a presque le devoir d'aller voir un des propriétaires, d'exprimer son désaccord, et il y a une commission d'arbitrage. Ça, pour un gestionnaire, tu gères avec ça dans la tête, l'équité, tu sais que les gens autant que toi ont le droit d'exprimer leur opinion en cas de mésentente. »

« Je ne prendrais jamais une décision d'ordre disciplinaire sans consulter mes collègues, sans qu'on échange, y compris dans une perspective d'uniformité par rapport à ce qui se fait dans le village : nous avons un souci constant de ne pas créer de disparités trop importantes entre les différentes entreprises du groupe. »

« Même si la compagnie grossit, quand on travaille sur un dossier le patron est toujours la porte à côté, on peut aller le voir à son bureau donc ça peut aller très vite, parfois au-delà de nos espérances si l'idée est

bonne, ça nous dépasse. On se fait demander « allez-y, comment se fait-il que ce ne soit pas déjà fait ? » C'est très enivrant, nous disposons de marges de manœuvre importantes, mais il faut que les gens absorbent. »

À la base, il y a une volonté de prendre en compte les besoins des employés « surtout dans un contexte où tout le monde, à peu près, vit à proximité de l'entreprise. Tu ne peux pas avoir des gens malheureux dans un tel cadre. Si les gens sont dans un contexte de travail où tout est négatif, tu ne peux pas fonctionner normalement. On travaille en région, il faut attirer des gens, on a toujours ça en tête et c'est sûr que lorsqu'on voit des nouvelles choses ailleurs on regarde comment on pourrait les utiliser ici. »

Globalement, les dirigeants de l'entreprise prévoient devoir faire face à une pénurie de main-d'œuvre d'ici les 15 prochaines années. « C'est prévisible, pour l'ensemble du secteur. On est déjà au travail pour planifier la relève et s'assurer que les connaissances vont demeurer ici. Pour ça, on a pensé développer des programmes de retraite progressive, de travail partagé, etc. Tout est à l'état de projet actuellement mais on analyse comment ça se vit, comment ça se comporte, si c'est rentable, pour l'individu et pour la compagnie. »

En réponse à une question sur un lien éventuel entre l'âge des gestionnaires (jeunes) et ce type de pratique. « Les gens qui sont ici pensent comme ça. Tu te joins à une organisation comme celle-ci, tu le sais. Ce n'est pas facile non plus parce que tu n'as pas toujours les outils nécessaires. Par exemple, le jour où tu sens qu'il est nécessaire de mettre le poing sur la table, et par exemple remercier un ou une employé pour telle et telle raison, il y a plein de petits mécanismes, tu te fais dire « cette personne-là travaille pour nous depuis X ans, on lui doit ça, sois plus tolérante, la tolérance... C'est un équilibre tout le temps. Il y a un lien de confiance et si un déséquilibre survient on peut travailler à le corriger mais quand c'est brisé, il n'y a pas de pardon non plus. »

De l'avis des représentants des employeurs, « c'est sûr qu'on a des congés sociaux au-delà de ce qui est prévu par la Loi sur les normes du travail, on a des congés sabbatiques, des congés sans solde, des congés de maternité très généreux mais ce n'est pas dans le but de concilier famille ou travail, c'est dans le but de concilier l'individu, la personne, l'humain, le respect de cet humain-là versus le travail qu'on a à faire. Il n'y a pas de grande théorie, la seule théorie qu'on applique c'est celles du GBS, le gros bon sens. Si on prend l'exemple du transport scolaire, l'entreprise souhaite que ses gens résident au village et pour les cadres c'est une exigence. Ici il n'y a pas d'école privée ou de Cégep mais on

en a à proximité. Pour répondre aux besoins, nous avons décidé de payer une partie des frais de transport des élèves. C'est égoïste, le but c'est de s'assurer que notre politique de résidence va être vivante. »

### 2.2 Les canaux de communication

De façon générale, les représentants des patrons et des employés discutent des problèmes de fonctionnement de l'usine lors des rencontres mensuelles qui permettent d'échanger sur « comment ça va dans l'usine, dans les ventes, les finances, les problèmes particuliers : ce sont des rencontres qui se font régulièrement. On ne souhaite pas que les choses stagnent et, à nos yeux, c'est la meilleure façon de faire évoluer les choses. S'il y a des problèmes qui surviennent, on les règle » (rep. Employeur). L'autre occasion est celle du renouvellement de l'Entente mutuelle.

Aucune démarche particulière n'a présidé à la mise en place des mesures qui visent à faciliter la conciliation du travail et de l'individu. « Nous n'avons pas fait d'enquête ou de sondages, nous privilégions les conversations, la communication. Les problématiques sont discutées de façon informelle ou formelle. »

### 2.3 La conciliation

Si l'entretien avec les représentants des employeurs est centré sur les dynamiques propres au milieu de travail, l'analyse des employés, elle, porte tout autant sur l'environnement externe. « Le village n'est pas gros mais il y a beaucoup d'enfants, ce qui fait qu'on a une grosse garderie et une belle école. C'est aussi dû au fait que l'économie va bien. Par contre, je dirais que les gens, ici, sont pas mal indépendants. Ce n'est pas comme au village où, par exemple, il y a une grange qui passe au feu, on va faire un bi et on va lui donner un coup de main. On a tous chacun nos affaires, on travaille tous pour le même employeur. Des voisines, des amies qui restent toujours à la maison dans la semaine il n'y en a pas tellement : celles qui font le choix c'est parce qu'ils n'ont pas besoin de sous donc elles ne sont pas prêtes à garder les enfants de l'un et de l'autre, ce qui fait que c'est difficile de trouver quelqu'un quand tu as besoin d'aide. Ce n'est pas comme dans un milieu défavorisé où il y a des gens qui sont prêts à s'entraider pour gagner un peu de sous. Même les petites gardiennes, il faut quasiment qu'elles aient 13 ans pour qu'elles puissent venir chez toi. »

Les représentants des employés rencontrés décrivent en détail les différentes contraintes relatives à leurs horaires de travail et leurs incidences négatives sur leur vie familiale. Comme l'explique l'un d'entre eux, « depuis deux ans j'ai eu plusieurs problèmes de conciliation, mais c'est pas nécessairement

dû à l'usine. J'ai vécu une séparation et je me suis retrouvé tout seul avec mes trois enfants. Il a fallu que j'aie recours à des personnes dans le village pour me donner un coup de main, parce que je travaille sur des quarts de 12 heures, parfois de nuit, parfois de jour. Mais c'est certain que la compagnie ne peut pas s'occuper de tout et que les dirigeants ne peuvent pas vraiment ouvrir des postes spécifiques pour tous ces cas particuliers-là. Il fallait que je me débrouille par mes propres moyens. Déjà qu'ils sont quand même assez conciliants. Si tu as un problème, tu vas les voir, tu expliques ton affaire et puis ils vont essayer de trouver une solution.»

L'horaire flexible est une mesure qui a été formalisée pour toutes les personnes rémunérées sur une base hebdomadaire, cadres et employés, «mais c'est géré d'une façon très soft» précise un représentant de l'employeur. L'horaire standard est de 8h à 17h et l'objectif n'est pas de modifier ces horaires, mais plutôt de permettre à un employé qui a besoin de temps d'en prendre, et d'en donner quand l'employeur à son tour en a besoin. «C'est du donnant-donnant, mais on demande aux employés de ne pas calculer leurs heures. Quelqu'un a besoin d'un après-midi, quelle que soit la raison, il n'y a pas de suivi, pas de contrôle. Mais de la même façon, si il y a une surcharge de travail en fin de mois, l'employé va donner du temps. Chaque employé est responsable de son travail, et le gère. Si quelqu'un le gère mal on va s'asseoir avec lui, expliquer comment ça fonctionne et quelles sont les marges qui existent, mais jusqu'à présent, ce n'est jamais arrivé.»

Les employés abondent: «Quand t'es un bon employé, une personne consciencieuse et que tu es prêt à en faire un peu plus quand l'employeur te demande un coup de main, ça va être facile quand tu demandes à ton tour. Quand une personne est appréciée, ça favorise la conciliation.»

Employeurs et employés conviennent que «dans le secteur de la production c'est moins évident, il faut que les gens nous avisent pour qu'on les remplace» Du côté des employés on souligne que c'est parfois difficile pour un superviseur de remplacer un employé qui veut prendre sans préavis un congé auquel il a droit. Il peut faire deux ou trois téléphones, les personnes et n'ont pas prévu autre chose, et si une personne accepte de rentrer, elle va faire douze heures de plus dans sa semaine.»

Un représentant de l'employeur souligne toutefois que «nous disposons aussi d'un système de réservistes, il y a des gens disponibles. On a toujours une équipe de relève, une banque de gens, parce que les employés peuvent prendre leurs congés facultatifs avec certaines restrictions ou des congés sociaux. Par ailleurs, ça va avec ce qu'on disait au sujet de la préparation

de la relève. Ces jeunes-là sont en formation et sont utilisés lorsque nous avons une urgence. À la production, ils doivent en principe nous donner 48 heures d'avis mais encore là, on est flexible: si une personne nous appelle à deux heures d'avis parce qu'il y a une urgence, on va s'organiser.»

Au niveau du groupe, pour ce qui est de la garderie, de la garde scolaire et des résidences privées offrant des services de garde, l'organisation octroie des subventions aux entreprises qui fournissent les services pour diminuer les coûts que doivent assumer les employés et assurer le maintien des services, même si la demande ne suffit pas à le justifier. Les représentants du groupe rencontrent les fournisseurs de services, discutent avec eux des besoins de la clientèle «pour leur permettre d'adapter leurs services aux réalités des gens d'ici. Dans la majorité des cas, les deux parents travaillent et, par exemple, offrir un service de garde de 8h à 17h n'est pas suffisant, ça prend un service à partir de 7h30 jusqu'à au moins 17h30 sinon 18h pour permettre aux gens de se retourner de bord. On discute avec les fournisseurs de services pour savoir si ça entraîne des coûts supplémentaires et voir comment on peut s'organiser. Mais il n'y a pas de processus formel.»

Au cours de la rencontre, le représentant patronal a souligné que le congé de paternité offert était celui prévu par la Loi sur les normes du travail, ajoutant que «celui-là est plus difficile à gérer». Interrogé sur le sens de sa phrase, il a expliqué que, du point de vue des dirigeants de l'entreprise, la grande majorité des nouveaux pères veulent pouvoir prendre ce congé souvent plusieurs mois après la naissance de l'enfant, durant la période estivale, «pour jouer au golf, pas pour s'occuper de la famille. À mon avis, il y aurait possibilité de cibler davantage la mesure, par exemple en exigeant que l'employé prenne le congé peu de temps après l'accouchement, pour...le temps qu'il voudrait, ça n'est pas là qu'est le problème. Mais actuellement, on n'est pas tenté d'en mettre plus pour le conjoint quand on voit que ça sert surtout à baisser le handicap au golf.»

C'est à l'occasion du renouvellement de l'Entente mutuelle que les employées de bureau ont soulevé cette année le problème de leurs heures de travail. «J'ai une fille de cinq ans et demie et un bébé de 16 mois. L'horaire que j'ai c'est 40 heures, je trouve que c'est beaucoup. On a soulevé des points sur le fait que c'est lourd comme tâche 40 heures et il y a eu une ouverture à ce sujet-là. On a plusieurs plans et on va regarder ça, mais c'est sûr que ça va être un travail à longue échéance et que c'est pas demain matin que ça va se faire.»

Le temps de mise en œuvre: «On est assez efficace à ce niveau-là, parfois trop peut-être, parce qu'on va proposer des changements aux façons de faire et les gens ne sont pas aussi prêts qu'on le souhaiterait», explique un représentant de l'employeur. «Le changement est trop rapide pour leur capacité d'absorption. Dans des situations comme celle du travail partagé, même si notre rythme dépasse ce que les employées envisageaient, l'adaptation va bien se faire parce que c'est un souhait qu'elles ont exprimé. Mais, de façon générale, quand on propose un changement on ne se donne pas assez de temps pour le faire assimiler.»

### Formel ou informel ?

«Comment on le gère? On fait une pile de plus sur le bureau. On fait énormément d'informel pour récompenser des gens qui le méritent davantage, pour sortir un employé d'une problématique – par exemple cet employé qui s'est cassé la jambe dans un accident de travail, qui ne pouvait plus conduire sa voiture manuelle et à qui nous avons prêté une voiture automatique pour la durée de son invalidité. Il le méritait et, oui, on va avoir un retour sur notre investissement. C'est très capitaliste comme façon de penser, mais en même temps ça permet de contribuer...»

«Quant on voit qu'on a trop de cas communs à gérer alors on va s'organiser pour avoir une mesure commune. C'est un problème de gestion. Je pense, par exemple, à l'application des paiements ou des horaires de travail lorsque des employés sont en assignation temporaire. On avait différentes façons de faire, il y avait une disparité entre les individus au niveau des heures de travail. Nous avons donc instauré une pratique de gestion qui s'applique à tout le monde. On fait ça quand le dossier ne peut être traité au cas par cas. Ceci dit, ce qu'on continue à faire au cas par cas, c'est si un individu vient nous voir avec un problème d'horaire particulier, on va discuter et trouver une solution. C'est-à-dire qu'il reste de l'informel, mais au moins on va avoir une ligne directrice.»

Du point de vue des employés, «je pense que c'est une question de confiance entre le superviseur et l'employé. C'est sûr que mon superviseur n'est pas rigide et que s'il l'était, ce serait plus facile si les mesures étaient formelles. Par contre, dans le cas du travail partagé, ça peut créer un précédent par rapport à d'autres usines et l'entente va être écrite: il faut qu'il y ait des choses standards. Ceci dit, je trouve que parfois le fait que ce soit écrit nous rend moins flexibles: on dit «c'est ça qui est écrit». Il peut y avoir plus d'options lorsque ce n'est pas écrit, il peut y avoir des solutions auxquelles on n'avait pas pensé.»

## Section 3 Les résultats

### 3.1 Évaluation des résultats

Évaluation des résultats Les représentants de l'employeur précisent que le coût des différentes mesures d'équilibre production/employé n'a fait l'objet d'aucune évaluation « mais je dirais qu'on fait de l'argent avec ça. Si j'avais une évaluation à faire, sans disposer de données, au feeling, je dirais que c'est payant, avec un taux de roulement très faible, un taux de satisfaction élevé. La personne qui est responsable de son travail, si elle veut quitter un vendredi après-midi, elle va être efficace et généralement on a ce beat d'efficacité. Mais on n'a pas fait d'évaluation et je ne pense pas qu'on en fasse non plus. »

« On dispose de certains indicateurs. Le taux d'absentéisme est aussi très faible, tourne en général autour de 3,5 ou 4, et nous avons deux personnes en absence prolongée. Nous pourrions faire le calcul : au niveau des mesures offertes aux employés de tout le groupe, l'entreprise contribue au prorata de l'utilisation par ses employés des services offerts. Nous estimons que le coût des bénéfices marginaux représente 44 % de la masse salariale. C'est élevé, mais ce n'est pas anormal par rapport à ce qui se fait dans notre secteur d'activité. Mais encore une fois, on ne sent pas le besoin de savoir ce que ça coûte précisément. La productivité est en progression année après année, c'est vrai dans la production et au bureau. Personne ne se tourne les pouces. »

« Pour nous le facteur-clé, c'est de produire et de vendre notre produit. Aussi longtemps qu'on va vouloir vivre, il va falloir concilier avec ça. On est déjà dans un contexte de ressources minimum, c'est notre façon de gérer comme entreprise. Donc, aussitôt qu'il y a une case qui n'est pas remplie, il n'y a pas beaucoup d'alternatives et c'est ce qui est difficile à gérer. Il faut pouvoir assurer la continuité et sortir des tonnes de produit au bout. Maintenant, ce qui se greffe à ça c'est la satisfaction et le respect des individus. C'est large, mais ça se résume à ça. »

Du point de vue des employés, « c'est sûr qu'il y a un coût à tout ça ».

« Moi je dis que l'employeur y gagne à nous aider » poursuit l'un d'eux. « Un employé qui est là depuis 12, 15 ans, il est formé, il est polyvalent dans l'usine. Si tu reviens au bout d'un mois, que ce soit à cause de la maladie ou d'une autre raison, tu es plus productif que quelqu'un qui est obligé de commencer à zéro pour occuper ton poste. »

### 3.2 Mesures à prendre

Interrogé sur ce qui pourrait faciliter les choses, un représentant de l'employeur indique que, « une des raisons pour lesquelles on est ici aujourd'hui c'est que vous allez me revenir avec des informations sur ce qui se fait ailleurs. C'est évident que si on était plus au courant des mesures qui existent, si on n'avait pas à réinventer la roue à chaque fois... Lorsqu'on cherche des solutions, on se dit que ça ne se peut pas que personne n'ait eu à faire face à ce genre de situation. Par exemple, le travail partagé. On part à zéro. On va faire une analyse de dossier, monter le projet, il y a bien sûr de l'information, mais de là à savoir comment ça se fait dans une entreprise similaire à la nôtre, ce sont généralement des informations confidentielles auxquelles on n'a pas accès. Par exemple, comment évaluer la charge de travail ? Qu'est-ce que ça implique au niveau des coûts ? Si on pouvait s'auto-évaluer, savoir où on se situe, ce serait déjà beau. »

« Je reviens au GBS, le gros bon sens. Car ceci dit, d'une part, ce qui s'applique ailleurs n'est pas nécessairement applicable chez nous, pour toutes sortes de raisons. C'est sûr que d'entendre parler d'autre chose, ça peut aider, parfois on se retrouve en formation sur un autre sujet et c'est au cours d'une conversation informelle que ça va surgir. Cela dit, il y aurait des congrès de ça et je ne suis pas sûr qu'on se donnerait le temps d'y aller non plus. Ça n'est pas évident. »

Invité à y aller de ses recommandations pour un collègue qui doit aborder la problématique de la conciliation, il avance « peut-être on le ferait avec lui ? C'est un peu de la formation sur le tas. Notre

principale recommandation serait d'en parler. Ce qui est important aussi, c'est d'analyser tous les impacts, l'ensemble de la situation que l'introduction d'une nouvelle mesure peut ou va créer. Est-ce une situation particulière ou si elle revient régulièrement ? On peut faire toute cette démarche-là mentalement. Quand on est face à ça, on est peut-être trop habitué et il y a des choses qui roulent sans que ce soit disséqué. Il est certain que de s'asseoir, d'en parler et aussi de regarder un peu ce qui se fait ailleurs est d'une grande utilité. »

Pour leur part, interrogés quant à d'éventuelles mesures qui pourraient bonifier le régime existant, les employés ont déjà quelques idées :

- Dans le cadre de la garde scolaire, un service d'encadrement pour les devoirs après l'école : « ce qui fait que quand tu vas chercher tes enfants à 17h, 18h, les devoirs sont faits. Parce que quand tu vas les chercher puis que c'est le rush du souper et, tout de suite après ils n'ont plus tellement la tête aux devoirs, puis il y a le bain et ils ne peuvent pas se coucher très tard non plus. Si les devoirs étaient faits, il y aurait cette corvée de moins et on pourrait consacrer le temps à faire autre chose avec eux. »
- Une garderie pour les gens qui travaillent de nuit : « Ici il n'y a pas trop de problème parce qu'il n'y a pas de femmes à la production, mais il y a une usine où les postes sont en rotation et où ce sont presque uniquement des femmes. Si les deux se retrouvent de nuit en même temps où vont les enfants ? Je suis sûre qu'il y aurait de la demande, mais est-ce que ce serait plein à 100 % ? »
- Un service de traiteur « de bouffe-maison pré-faite ». « T'arrives à la maison, t'es dans la bouffe, les devoirs, le bain et après c'est dodo. C'est quoi la qualité de vie que tu donnes à tes enfants ? Si tu as fait ton douze heures, est-ce que tu as le goût de faire des lunchs ? Heureusement, l'école offre un service de dîner chaud, c'est une chance dans un petit village comme le nôtre. »



## Section 1 Présentation de l'organisation

- L'entreprise 2 est une entreprise privée qui œuvre dans le secteur des nouvelles technologies.
- Créée en mai 2000, elle est située dans un parc industriel, en banlieue d'une grande ville.
- Elle emploie 79 personnes. À la fin de 2000, elle comptait 39 employés, et 112 à l'été 2001. Ces personnes sont réparties dans cinq secteurs: administration (16), ingénierie de procédés (8), production (19), recherche et développement (27), ventes et marketing (9). Les employés de la production travaillent dans un bâtiment distant de quelques dizaines de mètres de celui où sont regroupés les employés des autres secteurs.
- Parmi le personnel, 22 personnes sont des gestionnaires (président, vice-présidents et superviseurs) et 57 occupent des postes de professionnels et d'employés.
- Le personnel comprend 59 hommes et 20 femmes. L'employé le plus âgé a 44 ans et l'âge moyen est de 32 ans. Une quarantaine d'employés sont des parents, qui ont au total une soixantaine d'enfants.
- L'ancienneté varie de trois mois à deux ans, et 75 % des employés ont au moins une année d'ancienneté.
- La durée d'une semaine normale de travail est de 40 heures pour l'ensemble du personnel. Pour tous les secteurs, sauf celui de la production, les heures officielles de bureau sont de 8h à 17h avec une heure non rémunérée pour le dîner, mais quelques employés ont demandé et obtenu de commencer plus tard et de terminer plus tard. La gestion du temps s'effectue sur une base informelle, mais tous les employés doivent compléter une feuille de temps à la fin de la semaine et la faire approuver par leur supérieur immédiat. Dans le secteur de la production – qui ne compte actuellement qu'un seul quart de travail mais en a déjà compté deux – l'horaire est compris entre 7h et 15h. Les employés disposent d'une demi-heure de dîner rémunérée et d'une pause rémunérée de dix minutes dans l'avant-midi.
- L'entreprise n'est pas syndiquée. Un comité d'entreprise existe depuis février 2002, constitué par un représentant ou un représentant de chacun des cinq secteurs de l'entreprise, élu par les membres de son secteur, ainsi que d'un représentant de la direction. Voulu par la direction, suite à l'émergence de préoccupations d'ordre technique, le Comité a pour mandat de servir de « canal

additionnel de communication » par le biais duquel des préoccupations communes peuvent être centralisées et des solutions trouvées. Depuis sa création le Comité, qui se réunit une fois par mois, n'a eu à traiter qu'une seule question reliée à l'organisation du travail, à savoir l'heure de la tenue des rencontres trimestrielles lors desquelles le Président fait le point sur l'évolution de l'entreprise. Une solution a été trouvée qui convient aux horaires des employés de la production et des autres secteurs.

- L'entreprise compte également un Comité santé et sécurité au travail, un Club social et un journal interne.
- Il existe un *Manuel de l'employé*, produit par la direction des ressources humaines qui « est devenu nécessaire » au terme de la première année d'existence de l'entreprise, alors qu'émergeaient des questions relatives aux vacances, aux congés sociaux, aux politiques de remboursement de frais de déplacement, etc. La première version comptait quatre sections: une présentation des objectifs du *Manuel*, le profil corporatif de l'entreprise, le lien d'emploi, les conditions de travail. Trois nouvelles sections ont été ajoutées dans le cadre de la mise à jour complétée en juin 2002: la première « où on formalise la notion de salaire et son évolution, le jour de paye, le temps supplémentaire, les primes de rendement, le RÉER collectif, etc. » porte sur la rémunération et les avantages sociaux; la seconde couvre les consignes d'éthique et la troisième diverses questions relatives à la gestion des ressources humaines (évaluation du rendement, formation professionnelle, comités d'entreprise).
- Interrogé sur le terme utilisé pour parler de l'articulation des responsabilités familiales et professionnelles, un représentant de la direction lance en riant « on va s'arranger ou on va trouver une solution! » avant de préciser plus sérieusement « qualité de vie au travail, environnement sain, esprit libre de préoccupations: on utilise conciliation travail-famille dans des projets de recherche comme le vôtre, mais ça ne fait pas partie de notre vocabulaire. » Un employé lui fait écho: « j'entends pas le mot conciliation dans les corridors. C'est "je vis une situation et il faut que je trouve le moyen de la régler". ».
- Les mesures formelles qui facilitent la conciliation, identifiées comme telles par les représentants de l'employeur et des employés, sont:
  - outre les congés statutaires, des congés fériés le 2 janvier, les 24 et

26 décembre et le 31 décembre;

- trois jours de congés de maladie payés et s'ils ne sont pas utilisés, la possibilité de reprendre deux des trois jours pour faire le pont entre Noël et le Jour de l'An;
- cinq jours de congés non rémunérés pour obligations parentales;
- cinq jours consécutifs rémunérés lors du décès d'un conjoint, d'un enfant ou de l'enfant du conjoint et deux jours rémunérés lors du décès du père, de la mère, d'un frère, d'une sœur et du père ou de la mère du conjoint;
- tous les employés peuvent recevoir leur temps supplémentaire en temps ou en argent;
- depuis 2001, un RÉER collectif facultatif et un régime d'assurance collective qui inclut un Programme d'aide aux employés;
- des infrastructures (cafétéria, salle de cinéma maison, terrain de volley et tables à pique-nique sur la terrasse extérieure) et la subvention à l'organisation de 4 activités sociales par année (fête de Noël, Noël des enfants, journée familiale, tournoi de golf);
- la possibilité de louer une voiture lors d'un déplacement de plus de 200 kilomètres et de disposer d'un téléphone cellulaire durant ce déplacement;
- bien qu'elle ne soit pas inscrite dans le *Manuel de l'employé*, tant le représentant de l'employeur que les employés ont mentionné la possibilité pour un employé d'amener un enfant (en congé, malade, etc.) au travail parmi les mesures formellement accessibles. Cette mesure renvoie directement à la culture de l'entreprise. Comme le précise une des personnes interviewées, « À mon ancien emploi, si je voulais amener les enfants sur mon lieu de travail, il fallait que j'explique que j'avais des dossiers à livrer et que si je le faisais c'était pour pouvoir me libérer l'esprit et continuer mon travail. Ici, je ne demande rien. Il y a une grosse différence. »
- Il existe également plusieurs autres mesures informelles, qui sont fonction des besoins liés à des situations particulières. La plupart de ces mesures sont relatives à la flexibilité des horaires, sur une base individuelle, mais aussi au niveau des secteurs. Ainsi en 2001, pendant la période estivale, les employés de la production ont demandé et obtenu de travailler dix heures par jour, quatre jours par semaine.

## Section 2 Les processus

### 2.1 La culture d'entreprise

Tous les avis et les témoignages recueillis font ressortir trois traits importants de la culture d'entreprise qui conditionnent les processus de gestion du travail, y compris des situations de conciliation famille-travail: la jeunesse de l'organisation, les liens qui unissaient préalablement les membres de son noyau fondateur et l'âge des employés de la compagnie.

«La première fois que nous avons eu à gérer un problème de conciliation travail-famille, je pense que ça a été quand on a reçu un coup de fil de quelqu'un qui nous disait «je ne rentre pas lundi; ma grand-mère est décédée», explique un représentant de l'employeur. On s'est dit: bon, c'est combien de jours, ça, dans le *Manuel*? Et quand on a vu que ça n'allait pas correspondre, on a décidé de cadrer ça après. Il ne fait aucun doute que le fait qu'il s'agisse d'une jeune entreprise tout juste créée est facilitant, parce que rien n'est en place et qu'on peut se permettre de tenter des choses.»

«On ne veut pas inculquer une culture qui veut que tu commences à telle heure et tu finis à telle heure», poursuit-il. Par exemple, il y a quelques semaines, des gens ont demandé à commencer et à finir plus tôt pendant l'été. Notre réponse a été que nous sommes en discussion là-dessus. Si quelqu'un me demande ça je peux déjà considérer qu'elle va de toutes façons finir plus tôt, mais si on l'officialise on risque de créer un réflexe, tandis que si on le négocie à la pièce, on peut faire jouer le donnant-donnant.»

Tant pour le représentant de l'employeur que pour un employé, la séparation physique des employés de la production et de leurs collègues des autres secteurs facilite ce type de gestion. «Plus qu'une question de nombre d'employés, c'est une question de gestion du secteur», dit une employée, «et là, ça devient une question de gros bon sens. Ce qui se passe dans l'autre bâtisse est géré par le responsable. Est-ce que ça crée de l'insatisfaction dans le personnel des secteurs voisins? Je ne sais pas et, franchement, ça ne me préoccupe pas.» Il n'en demeure pas moins que pour le représentant de l'employeur «on ne veut pas qu'il se fasse des familles, de la gestion, de la recherche et développement, des ventes, de la production, et commencer à tout compartimenter. C'est un défi, parce que le gestionnaire peut prendre une décision sans consulter et sans savoir que dans un autre secteur une demande de même nature a été refusée et là, oups, ça rebondit.»

«J'ai déjà travaillé dans des entreprises où régnait un climat de confrontation et dans des entreprises syndiquées, et vivre dans un climat de bonne entente et de

compréhension mutuelle, je trouve ça bien,» indique un gestionnaire. «Je pense qu'ici, au départ, on fait confiance aux gens. Vous avez un travail, vous le faites. En contrepartie, on vous donne des avantages plus souples et plus adaptables pour répondre à vos exigences familiales, afin que vous soyez plus productif au travail et actuellement, c'est ce qui se produit.»

Si elle favorise la souplesse, la jeunesse de l'entreprise a aussi ses exigences. «Après deux ans, je commence à faire des semaines de quarante heures» dit une employée. Au début, c'était 50, 60, j'ai même vu des 70 heures. Tout était à bâtir. La conciliation a été assez difficile. Heureusement, mes enfants sont plus vieux, mais j'ai laissé ma vie personnelle de côté.» Nonobstant le secteur dans lequel elle travaille, l'entreprise n'a pas statué sur le travail à la maison dans le *Manuel de l'employé*. Comme l'explique un représentant de l'employeur, «nous sommes une start-up, une jeune PME. Dans ce contexte on ne veut pas formaliser la pratique parce que, compte tenu de notre historique, on a besoin que tout notre monde soit présent, besoin de construire un esprit d'équipe. Dans certaines situations particulières, comme des travaux qui nécessitent beaucoup de concentration et d'analyse, le supérieur immédiat peut l'autoriser mais ce n'est pas généralisé.»

«Ici, tout le monde en fait beaucoup, ajoute une employée, c'est le propre d'une compagnie comme la nôtre. Tout le monde doit y mettre du sien, être créatif, ça n'est pas le temps de lâcher. Des fois, on se sent mal parce qu'il y a des gens qui travaillent de sept heures à 21 heures. Au début, je me suis demandé s'il y avait un concours à savoir qui entrait le plus tôt! Puis je me suis dit, non, ceux qui peuvent faire ça ils ont ça dans le sang et ils ont l'infrastructure qui leur permet de le faire. Rentrer les fins de semaine, je l'ai fait pendant de grandes périodes parce qu'il le fallait, mais je ne le ferais pas tout le temps. Je livre tout ce que j'ai à livrer et mon fils à l'école est dans le club des 95 %.»

Toutes les personnes interrogées indiquent que la nature des processus privilégiés, en matière de conciliation famille-travail comme pour toute autre question, est étroitement liée au processus même de structuration de l'entreprise. L'une d'entre elle précise que «l'entreprise a été fondée par des amis. Quand l'assise est fondée sur cette base-là, tu ne peux pas l'oublier en cours de route et cet humanisme-là reste toujours». «Le noyau des 40 employés de départ se connaissaient», dit une autre, et un représentant de l'employeur ajoute qu'«il y a des anciens de la compagnie X, des anciens d'Y et de Z. Dès le départ, il y avait donc une dimension relationnelle assez forte, au sein d'un noyau relativement important.» Une autre personne suggère pour sa part que la cohésion s'étend

au-delà de ce groupe initial. «Il y a aussi un excellent *screening* au niveau des ressources humaines: ils recherchent un type de personnes, des gens qui ont une certaine façon de penser, qui partagent des valeurs, ce qui fait que cela devient plus facile de s'entendre ensuite.»

Pour le représentant de l'employeur, l'approche privilégiée «fait partie de la culture des ressources humaines qui vient de la haute direction et qui vise à mettre ces ressources au centre de nos décisions. Sans se vanter, on vise à ce que toutes nos politiques et nos procédures soient avantageuses pour les deux parties». «Si l'an prochain on est 500», conclut un salarié, «je ne sais pas comment ça va se traduire, mais je dirais que quand l'employé a connu cette façon de fonctionner et en autant que les deux parties continuent de vouloir...»

Employeur et employés s'entendent aussi sur le fait que l'homogénéité de la force de travail a une incidence sur la façon dont les problèmes de conciliation famille-travail sont abordés. Comme l'explique une employée, «Il y en a un moyen paquet qui ont les mêmes problèmes, un très jeune bébé, un petit enfant en garderie, tous ces gens sont sensibilisés aux problèmes qui peuvent surgir lorsqu'on a une carrière, un enfant, et que les deux parents travaillent. Je crois que ces situations entraînent un malaise lorsqu'on est dans un milieu de travail où la moyenne d'âge est beaucoup plus élevée: ces gens-là qui sont plus âgés ont peut-être traversé cette période avec amertume parce qu'ils ne disposaient pas des mêmes facilités que la génération plus jeune.»

L'âge est un facteur, mais le genre aussi. «Il faut dire qu'ici il y a une majorité d'hommes et c'est quand même très macho», indique une personne interviewée.» Un représentant de l'employeur précise «encore une fois, c'est malheureux, mais je sais qu'un facteur qui contribue à réduire nos problèmes de conciliation est le fait qu'ici nous employons 59 hommes et 20 femmes – dont la moitié peut-être sont célibataires – et que la plupart du temps ce sont encore les femmes qui ont l'odieux de gérer la famille. C'est quelque chose qu'il ne faut pas perdre de vue: si nous avions le ratio inverse le discours demeurerait probablement le même, mais il aurait fallu être beaucoup plus proactifs parce que les situations problématiques de conciliation auraient été beaucoup plus présentes.»

### 2.2 Les canaux de communication

Malgré un contexte caractérisé par des réseaux interpersonnels très denses, il existe également de nombreux canaux de communications formels au sein de l'entreprise. Outre le Comité d'entreprise, le Comité santé et sécurité au travail et les réunions trimestrielles décrites plus haut,

un comité publie également un journal interne, une fois par mois.

Par ailleurs, toutes les personnes rencontrées ont fait état, le plus souvent spontanément, de l'importance pour elles de la qualité des communications avec leur supérieur hiérarchique ou avec leurs employés. « Ici, ce qui est bien, c'est qu'il n'y a pas de portes fermées. On peut s'asseoir et expliquer ce qu'on vit, examiner les solutions et leurs incidences, par exemple sur le salaire. » Pour un autre, « les critères de sélection des superviseurs ont privilégié des personnes qui, premièrement, ont beaucoup de facilité à communiquer et qui, deuxièmement, expliquent beaucoup ce qu'elles font plutôt que de donner des ordres. Ici, du haut jusqu'en bas, il n'y a pas de zone grise. »

Un superviseur : « on explique toujours nos décisions. Lorsqu'on offre un avantage à un employé, on explique les conditions qui font que c'est possible, notre processus de décision et le principe qui le fonde. Quand on parle de conciliation, de toutes façons, dans les cas extrêmes, peu importe ce qu'on dirait, la personne sera auprès de sa famille : je pense que c'est dans les cas où c'est important, mais pas primordial, qu'on intervient, en ce sens qu'on crée un climat de travail ou de vie qui est sain. »

« Les gestionnaires ont toujours le réflexe de nous informer de leurs intentions et si un superviseur n'est pas certain de la décision à prendre, il m'appelle et on décide ensemble », précise un représentant de l'employeur. « Mais ce n'est pas à nous de dire c'est bon ou c'est pas bon : notre rôle consiste à dire si vous dites oui, voici quels seront les impacts au niveau de l'ensemble de l'organisation, si vous dites non, voici quels seront les impacts. »

### 2.3 La conciliation

Tant les représentants de l'employeur que ceux des employés situent spontanément les problématiques de conciliation dans le contexte des besoins de l'organisation en termes de productivité. « C'est l'humain qui utilise toutes les autres ressources qu'on rend disponibles », dit un représentant de l'employeur. S'il n'est pas satisfait et qu'il n'a pas l'esprit libre de préoccupations, il ne pourra pas optimiser l'utilisation de ces ressources pour produire ou livrer le service dont nous avons besoin. » De la même façon, pour une employée, « au bout de la ligne, l'objectif d'une entreprise, quelle qu'elle soit, c'est de s'assurer de la productivité de ses gens. Quelqu'un qui est heureux dans son emploi va donner du 110, 115 % : quand on est apprécié, on est là pour la personne qui nous apprécie. »

La fluidité qui caractérise la culture de l'organisation marque aussi la façon dont ses membres abordent les questions de conciliation famille-travail. Un représentant

de l'employeur convient que le *Manuel de l'employé* est né de la nécessité de codifier certaines composantes de l'organisation du travail. « Ce sont souvent des situations que nous vivons qui nous ont amenés à placer des éléments dans des domaines où il n'y avait rien avant. Par exemple, je me suis rendu compte qu'il était important pour les gens de savoir à l'avance quand tombaient les congés fériés : cela leur permet de planifier certains événements familiaux. Maintenant, ces congés sont identifiés un an à l'avance et je sors une note de service mensuelle qui fournit toutes les informations nécessaires, la date, qui en bénéficie, etc. »

Une employée raconte « J'ai vu sur des feuilles de temps X heures pour obligations parentales et je me suis dit, quelle bonne idée ! Ce sont des heures non rémunérées, mais au moins ça te permet d'être absent de ton travail sans avoir à te justifier. »

Dans la perspective de l'employeur, la formalisation d'une mesure protège à la fois ses intérêts et ceux des employés. « L'employé voit que l'organisation a prévu la situation et l'existence de lignes directrices pour baliser différents aspects de la relation de travail fait partie de ses attentes : cela ne veut pas dire pour autant qu'il ne *challengera* pas ce qui est écrit, mais ça donne un point de départ pour discuter. Je ne pense pas que, dans un document, on puisse articuler un paragraphe qui couvre toutes les situations possibles. Par exemple, nous offrons deux jours rémunérés en cas de décès d'un parent. Mais si cette personne décède de façon accidentelle, ce ne sera peut-être pas deux jours parce que l'employé va être en petits morceaux. Le gros bon sens va avoir priorité même s'il existe une ligne de conduite. »

« Quelle que soit notre décision, il faut que nous la fondions sur des arguments logiques, humains aussi, mais explicables et inattaquables », ajoute un superviseur. « Je n'ai pas besoin que ce soit écrit quand c'est intégré comme ça. Des éléments comme les congés, les absences autorisées, les journées de maladies doivent se trouver dans le *Manuel*, mais quand on parle de conciliation, on parle d'entente. La première chose à faire, c'est d'aller voir son patron et dire « j'ai un problème ». Déjà, que le patron soit informé peut expliquer une contre-performance, et peut faire en sorte que l'employé ne sera pas en plus soumis à des mesures disciplinaires. »

« Dans une compagnie de 400, 500 employés, il faut respecter des normes et l'employeur ne peut pas permettre à l'un ce qui est refusé à l'autre » explique une employée. « Ici c'est une entreprise privée, jeune, on démarre, on essaie d'être à l'écoute des employés et je suis sûre qu'on y regagne en bout de ligne parce que ce que tu donnes à un employé, il te le remet. Moi, je n'ai jamais pris un congé de maladie

pour régler un problème de conciliation travail-famille. Les seules modifications que j'ai faites à mon horaire de travail ont été gérées dans l'informel. Mon patron connaît ma situation et des remises de bulletin, je n'en ai jamais manqué une ! »

« Des envieux et des chialeux, il y en a toujours, partout », affirme une autre personne. Mais est-ce qu'il faut tomber dans la procédurite pour autant ? Des procédures, ça en prend mais pas pour tout, d'autant plus que dans des cas de conciliation, on ne peut pas toujours généraliser. D'une personne à l'autre, les réactions peuvent être bien différentes : par exemple, mon fils se fend le menton dans la cour d'école. Peut-être parce que mon père est médecin, je prends d'abord la mesure de la situation et ensuite, s'il le faut, je prends le temps de ranger mes affaires au bureau et j'arrive. D'autres personnes vont vouloir tout laisser en plan et partir en courant. Est-ce qu'on peut écrire des procédures pour de telles situations ? Je ne le crois pas. »

Mais de l'avis général, une approche largement fondée sur les ententes informelles comporte aussi des désavantages et des pièges. Pour une employée, « formel ou informel, ça dépend des organisations. Avant, je travaillais dans une entreprise familiale, tout se passait comme si les dirigeants faisaient uniquement confiance aux membres de la famille. Même si on faisait tout notre travail de façon impeccable, c'était comme si personne ne pouvait s'occuper de l'entreprise aussi bien qu'un membre de la famille. »

Pour une autre, « Ici, je ne vois pas de difficulté que ce soit écrit ou pas parce que la mentalité ne permet pas que ça devienne un problème, mais ailleurs, c'est très différent : je pense que le fait que ce soit écrit, formel, facilite beaucoup la démarche. L'informel, c'est un couteau à deux tranchants. Il faut que la gestion se fasse de façon saine et, si ça fonctionne ici c'est parce qu'il n'y a pas d'abus ni d'un côté, ni de l'autre. »

Le représentant de l'employeur précise pour sa part que « l'envers de la médaille d'une méthode comme celle qu'on utilise, c'est peut-être la difficulté d'être un peu plus proactif. Une situation inédite survient, on la gère au mieux dans l'intérêt des deux parties, puis je regarde si cela respecte les procédures en vigueur et si on est à l'aise avec ça : si oui, j'en prends note et ça va faire partie de la prochaine édition du *Manuel*. »

Dans le choix de formaliser ou non une mesure donnée, poursuit-il, « un des critères de référence est de savoir si la situation va ou non se reproduire, auquel cas on est aussi bien de la clarifier tout de suite. Si nous avons des échos, probablement via le comité d'entreprise, de perceptions



d'injustice ou de traitement de faveur d'une personne ou d'un groupe d'employés par rapport à d'autres, ce serait aussi un déclencheur. Mais ça n'est encore jamais arrivé.»

## Section 3 Les résultats

### 3.1 Évaluation des résultats

Les résultats des mesures en place n'ont pas fait l'objet d'une évaluation formelle, « mais ça fait partie de mes objectifs de cette année ! » s'exclame un représentant de l'employeur. « Je suis un gars de résultats et quand je fais quelque chose, il faut que ça me rapporte. C'est toujours un défi de mettre des chiffres et de traduire le bénéfice de nos actions en termes financiers. Je n'ai aucune idée de la façon dont je vais m'y prendre. Avant de vous rencontrer, je faisais la liste des bénéfices des mesures mais c'est purement qualitatif. Ça a un impact positif sur la santé physique et mentale de nos employés, je sais qu'on a un fort taux de présence au travail et que les absences sont peu nombreuses, que le sentiment d'appartenance à l'entreprise est très fort, mais comment je le quantifie c'est le bout de chemin qui me reste à faire. »

« En termes de coûts pour l'employeur, je crois que c'est dans la moyenne » dit une employée. « Les congés de maladie sont raisonnables, pas comme dans les plans gouvernementaux où il y a des banques

de huit ou neuf jours : à mon avis c'est un peu trop, parce que ici les gens ne sont pas plus malades et les personnes qui le sont sérieusement peuvent toujours compter sur leur assurance. »

« Personnellement, je pense que ça rapporte à l'employeur », affirme un employé. « Quoi ? Ce serait mesurable si au départ on n'avait pas eu la mesure et qu'on l'avait implanté, mais on est parti comme ça. Ça se mesure jusqu'à un certain point, on n'a pas de contre-performance majeure et c'est déjà un bon indice, mais on ne peut pas le quantifier. Une ambiance ne se mesure pas, mais comme c'est important dans une entreprise ! Ici l'ambiance est gaie. J'ai fait plusieurs entreprises, ça fait un an que je suis ici et j'ai sacrifié pour venir. J'avais un bon emploi dans une multinationale, de bonnes conditions, mais l'ambiance n'y était pas. Je pense que le mesurable, c'est ça. »

### 3.2 Mesures à prendre

Pour le représentant de l'employeur, « le seul outil qui m'aiderait en conciliation travail-famille, ce serait une liste de toutes les mesures utilisées par les compagnies et de l'usage qu'on peut en faire. J'ai lu des

articles dans *Forbes* sur des compagnies de haute technologie cotées pour ce qu'elles faisaient pour leurs employés. Par rapport à ça, j'ai commencé à penser à moi, à ce qui me fait courir le plus souvent, et je suis arrivé à : l'épicerie, me faire couper les cheveux et aller chez le nettoyeur. Je me suis dit que s'il y avait une entreprise de nettoyage ou un coiffeur dans le parc technologique, je sauverais du temps parce que ce sont des choses que je dois nécessairement faire les fins de semaine. J'ai aussi pensé à la garderie et je suis sûr que cela répondrait à des besoins mais c'est un gros dossier, qui comporte beaucoup de considérations légales. »

« Je crois qu'une garderie en milieu de travail, mais au niveau du parc industriel, pourrait être une chose à laquelle l'employeur pourrait contribuer », estime pourtant une employée. Je suis déjà rendue plus loin que ça, mais je sais qu'il y en a beaucoup ici qui trouveraient ça intéressant. »



## Section 1 Présentation de l'organisation

- L'entreprise 3 est constituée par la division entretien d'une société parapublique de services d'un grand centre urbain. Cette entreprise est syndiquée.
- Elle compte 16 centres opérationnels distincts. L'organisation du travail (quarts de travail, jours ouvrables) et les conditions de travail, en particulier la flexibilité des horaires, varient d'un centre à l'autre. Aux fins de la présente recherche, les échanges (historique et analyse des processus de mise en œuvre et des résultats) avec les représentants de l'employeur et du syndicat impliqués dans la négociation des mesures ont porté plus spécifiquement sur les mesures en place dans un de ces centres, où travaillent les bénéficiaires rencontrés.
- Au total, la division emploie environ 2200 personnes, dont 120 femmes. De ce nombre, environ 350 personnes travaillent au centre opérationnel visé par l'enquête, dont moins de dix femmes. Les conditions de travail et son organisation sont régies par une convention collective maîtresse, qui couvre l'ensemble des employés et prévoit des modalités spécifiques correspondant à la nature du travail effectué dans chaque centre. Le rythme et le processus d'implantation des principales mesures facilitantes de la conciliation (flexibilité des horaires et le cumul de temps) varient toutefois d'un centre à l'autre.
- Les employés appartiennent à plusieurs corps de métiers et catégories d'emplois pour lesquelles les contraintes sont différentes, en particulier au chapitre des horaires de travail. Environ un quart des employés – dont ceux du centre opérationnel visé par l'enquête – travaillent de jour et ont une charge de travail fixe. D'autres centres opérationnels fonctionnent avec trois quarts de travail: certains de leurs employés doivent travailler de soir ou de nuit, ou encore s'occuper des urgences.
- L'ancienneté moyenne est de 15 ans et l'âge moyen des employés oscille entre 40 et 45 ans. L'employeur estime que 40 % des employés vont prendre leur retraite dans les quatre prochaines années, tandis que le représentant syndical avance une proportion de 50 % au cours des dix prochaines années.
- Un argument majeur de l'entreprise pour recruter des employés dans les métiers où il existe des pénuries de main-d'œuvre

est son régime de retraite, qui est classé parmi les 20 meilleurs au Canada. Cet argument n'est toutefois pas toujours porteur pour de jeunes candidats.

- Le terme de «conciliation famille-travail» n'est pas utilisé dans l'entreprise. Les mesures de conciliation sont généralement classées sous la rubrique «qualité de vie au travail», par l'employeur comme par les employés.
- Les mesures concernant la conciliation famille-travail qui ont été mises en place dans l'entreprise, et qui ont fait l'objet de négociations formelles, sont les suivantes:
  - Trois semaines de vacances après trois ans, quatre semaines après cinq ans, cinq semaines après quinze ans, six semaines après vingt ans. Pour les personnes qui travaillent de nuit, six semaines après 15 ans ainsi que des journées supplémentaires après 20 ans.
  - Les employés peuvent prendre des vacances à la journée jusqu'à concurrence d'une semaine.
  - Des congés de maladie payés (15 jours ouvrables par an) et une assurance-salaire. En cas d'urgence, les congés de maladie sont utilisables pour prendre soin d'un membre de la famille immédiate (résidant sous le même toit). Ils sont payés à la fin de l'année lorsqu'ils n'ont pas été utilisés.
  - Des congés «sociaux» en cas de mariage (trois jours), de décès d'un parent proche (trois jours) ou moins proche (deux jours), de mariage, d'ordination ou de vœux d'un parent proche (un jour). Un jour supplémentaire est accordé si ces activités se déroulent à plus de 80 kilomètres du lieu de travail. Au-delà du nombre minimal de jours prévus dans chaque cas par la Loi sur les normes du travail, ces congés sont déduits des jours de bénéfices en maladie accumulés au crédit du salarié; ils peuvent être pris sans salaire si ce dernier le préfère ou ne dispose plus de crédits de jours de bénéfices en maladie.
  - Des congés de maternité de 20 semaines avec prestations compensatoires à la hauteur de 95 % du salaire de l'employée, des congés d'adoption aux mêmes conditions pour la durée des prestations d'assurance-emploi prévus par la Loi, et des congés de paternité (naissance ou adoption) payés de cinq jours.
  - Pour les employés astreints au travail les fins de semaines, une fin de semaine de congé sur deux.
  - Les employés de nuit ont la possibilité de convertir leurs primes en jours de congé.

- Les horaires variables qui, d'après la convention collective en vigueur, peuvent être instaurés pour les employés qui ont un horaire diurne régulier, soit cinq (5) jours de travail de huit (8) heures et quarante (40) heures par semaine du lundi au vendredi». Ils consistent en «une plage variable de 6h à 9h. Conséquemment, la fin du quart varie entre 14h et 17h». Lorsque c'est possible, il est prévu qu'une formule adaptée d'horaires variables soit implantée dans des unités où les horaires ne sont pas réguliers.
- Le cumul de temps permet à un salarié «de travailler en dehors de la journée normale de travail et d'accumuler ainsi des heures qu'il peut reprendre» un autre jour. Il s'effectue sur la base du temps régulier, pour autant qu'il ne restreigne pas les droits des autres salariés (vacances, temps supplémentaire) et qu'il obtienne l'accord d'un contre-maître. La possibilité de cumul de temps reste subordonnée aux besoins opérationnels. Le temps pouvant être accumulé doit répondre à une série de modalités (minimum variant selon les tâches, et maximum de cinq heures par jour). Le temps en banque et le temps repris ne pouvaient, selon la convention collective, dépasser 14 heures 30 (deux jours) par période de quatre semaines; toutefois, un accord subséquent résultant d'un projet pilote prévu à la convention a fait passer cette banque à 29 heures (quatre jours) dans quelques centres d'opération dont celui impliqué dans la présente étude. D'autres ne disposent pas encore de la banque minimale de 14,5 heures. Cette clause prévoit aussi la possibilité pour un syndiqué de bénéficier d'un crédit d'heures en congé d'une durée maximale d'une journée de travail, qu'il s'engage à remettre dans les dix jours ouvrables suivants.
- Deux clauses de la convention précisent que les horaires variables et le cumul de temps sont subordonnés aux besoins opérationnels, ne doivent aucunement nuire au déroulement normal des opérations et à la continuité du service, ni entraîner de coûts supplémentaires.
- D'après les représentants de l'employeur et des employés, les mesures qui répondent spécifiquement à un objectif de «qualité de vie au travail» (conciliation famille-travail) sont surtout le cumul de temps et les horaires variables. Les autres mesures sont davantage perçues comme des avantages sociaux, même si les uns et les autres estiment qu'elles peuvent faciliter la résolution des problèmes de conciliation.

- La convention collective prévoit, lorsque c'est possible, que l'horaire de travail variable instauré dans les centres opérationnels où l'horaire est régulier soit adapté aux conditions différentes dans

les centres où l'horaire est irrégulier, ce qui était en cours au moment de cette enquête. Quant au cumul de temps, il ne s'applique formellement qu'à environ 40 % des employés. En attendant, d'après les

employés, dans les unités où ces mesures ne sont pas formalisées, «c'est là que l'informel intervient».

## Section 2 Les processus

### 2.1 La culture d'entreprise

Le représentant de l'employeur, les employés et les représentants syndicaux admettent qu'il a longtemps existé une tradition de confrontation dans l'entreprise, qui nuisait à l'implantation de certaines mesures formelles de conciliation (particulièrement les horaires variables et le cumul de temps). Selon un employé, «ici on discute pendant 10 ou 15 ans avant que ça débloque. L'employeur est insensible aux besoins des gens». Le représentant patronal confirme : «on a mis des choses de l'avant plus par contrainte, du fait de la pression syndicale [...], c'est pas nous qui prenons l'initiative. On est très en avance dans d'autres domaines, mais en conciliation, non.» Toutefois, lors de la négociation de la dernière convention collective, les parties ont décidé de suivre ensemble une formation en *négociation par intérêt mutuel* (ou *négociation raisonnée*) offerte par le ministère du Travail qui a contribué à améliorer les relations et à réduire la durée de la négociation.

Les difficultés lors de la négociation du cumul de temps, en particulier, ont ainsi eu pour effet inattendu et bénéfique de susciter la création de comités de résolution de problèmes dans plusieurs unités de l'entreprise. Une cinquantaine de personnes ont été formées pour résoudre des problèmes spécifiques. Plusieurs comités fonctionnent aujourd'hui, dont le travail est supervisé par un comité central.

D'après certaines personnes interrogées, le fait que l'entreprise compte une très grande majorité d'hommes (96 %) n'a pas facilité l'implantation des mesures de conciliation famille-travail. Une représentante syndicale qui occupe un emploi non traditionnel précise que l'embauche des femmes dans des métiers non traditionnels a débuté alors qu'une femme était à la haute direction de l'entreprise et qu'elle a tenu à mettre en place un programme d'accès à l'égalité. Mais «depuis ce temps, il n'y a pas eu de femme embauchée» dans son secteur d'activités. L'intégration des femmes a par ailleurs nécessité la mise en place d'une politique de lutte contre le harcèlement, d'abord par le syndicat puis par l'employeur.

Pour l'employeur, qui est confronté à une pénurie de main-d'œuvre dans certains métiers, les conditions de travail offertes aux employés prennent une importance croissante par rapport aux autres contraintes qu'il subit, principalement les changements technologiques et les contraintes financières :

«Aujourd'hui, le défi est en ressources humaines», précise un représentant patronal. Non seulement 40 % des effectifs de l'entreprise iront à la retraite d'ici quatre ans, mais dans certains corps de métiers la concurrence est déjà féroce avec les autres entreprises qui font face à la même situation. «On a déjà de la misère à embaucher» remarque-t-il : «nous on a trois quarts de travail alors que chez X... (concurrent du secteur privé) on a seulement des quarts de jour. [...] Comme entreprise, on sait bien aussi qu'on n'est pas reconnu comme "soft"». Par ailleurs, certains corps de métiers très en demande sur le marché de la main-d'œuvre jouissent désormais de rémunérations presque deux fois plus élevées dans les entreprises concurrentes du secteur privé.

Aujourd'hui, les membres de la haute direction estiment qu'une importante réorganisation de l'entreprise doit se faire, qui implique une augmentation de la productivité. «Comme dans beaucoup de grandes entreprises où, dans les années 1960-1970, "money was no object", on a créé une culture qu'on doit redresser aujourd'hui», dit un représentant patronal. Pour les gestionnaires, l'augmentation de la productivité implique entre autres des contrôles plus systématiques de la production, ce qui a eu pour conséquence, lors de la négociation de la dernière convention collective, de susciter un «marché» par la suite transformé en accord : mesures de contrôle du temps travaillé et des tâches effectuées (demandées de longue date par les gestionnaires), contre cumul de temps à 14 heures 30 et projet pilote pour 29 heures (revendication traditionnelle du syndicat). En clair, «le syndicat a accepté qu'il y ait des horodateurs, des "punchs" et des fiches de travail, en contrepartie de la possibilité du 29 heures. On a accepté le cumul à condition de parler aussi de productivité».

### 2.2 Les canaux de communication

Comme souvent dans un domaine où la standardisation du travail et les contrôles correspondent à une exigence de fiabilité et de sécurité, l'entreprise est dotée d'une structure hiérarchique essentiellement pyramidale et de canaux de communication qui, traditionnellement, vont de haut en bas et inversement, du moins pour tout ce qui est formel. Sur un plan plus informel, l'ajustement mutuel entre les cadres de premier niveau et les employés constitue une exigence du fonctionnement sans heurt des activités, autant dans la perspective des cadres que dans celle des employés.

Les cadres jouent un rôle central pour tout ce qui touche les opérations. Dans chaque centre opérationnel, ces cadres collaborent avec un conseiller en ressources humaines qui s'occupe de diverses questions concernant le personnel, incluant bien entendu la conciliation famille-travail, sur une base essentiellement informelle. Ce n'est qu'en cas «d'abus perçu ou réel» que les problèmes remontent dans la hiérarchie, indique un cadre supérieur.

Historiquement, les blocages sur le plan de la communication ont été nombreux. C'est ce qui a motivé la partie patronale à accepter l'offre de formation à la résolution de problèmes venant du ministère du Travail : «Ce qu'on voulait faire, c'est changer les approches, le langage, l'attitude». En 1997, puis en 2000, les tentatives dans ce sens se sont avérées de plus en plus concluantes. «Conjointement, nous avons solutionné nos problèmes de productivité et d'organisation du travail. On a rentré le cumul et ça fonctionne très bien». Les deux parties y ont vu le début d'un changement significatif dans les relations entre l'employeur et les employés. Toutefois, un seul des quatre ou cinq comités implantés continue à fonctionner.

### 2.3 La conciliation

La conciliation, «ça revient d'une négociation à l'autre», explique un représentant syndical, qui précise que ces questions constituent un enjeu important pour le syndicat depuis une quinzaine d'années. Ainsi, c'est en 1988 que l'Assemblée générale du syndicat a décidé pour la première fois de revendiquer le cumul de temps à l'occasion du renouvellement de la convention.

Au départ, ces revendications n'avaient pas la même importance pour tous : aujourd'hui encore, disent des employés, des hommes d'un certain âge affichent des positions traditionnelles par rapport à ces questions. Mais ceux qui ont participé à la rencontre s'entendent sur le fait que les hommes plus jeunes sont davantage concernés que leurs aînés : comme le précise un père de quatre enfants qui vit en régime de garde partagée, «il y a bien des gars qui sont monoparentaux. L'employeur devrait être sensible à ça».

Par ailleurs, souligne un représentant syndical, «s'ils sont huit à demander quelque chose pour leur département, il n'est pas certain que l'Assemblée générale sera prête à l'appuyer.» Les revendications comme le cumul de temps, ne pouvaient pas s'appliquer de la même façon à toutes les catégories d'employés ou à tous les centres d'opération. Enfin, même lorsque

c'était le cas, d'autres facteurs freinaient la volonté de changement. « Au départ, les horaires variables, c'était nouveau, et c'était pas une urgence tant que les gens n'avaient pas essayé », explique un représentant syndical. « Mais une fois qu'ils y ont goûté, plus personne ne veut s'en passer ». En ce qui concerne le cumul de temps, certains employés craignaient qu'il ne contribue à réduire le temps supplémentaire qui peut constituer une part significative de la rémunération dans certains postes (près de 25 % d'après une personne rencontrée).

Les membres du syndicat qui étaient favorables à l'introduction de nouvelles mesures de conciliation famille-travail ont donc dû convaincre autant certains de leurs collègues employés que la partie patronale.

D'après un représentant de l'employeur, une situation similaire a été vécue au sein de l'équipe patronale, alors que certaines personnes ont dû discuter longuement avec leurs collègues pour les convaincre du bien-fondé des mesures facilitantes de la conciliation. Du côté patronal, les demandes syndicales ont d'abord été perçues comme un risque sur les plans de la gestion du temps et des tâches, susceptibles d'entraîner des coûts supplémentaires. Compte tenu des contraintes financières particulièrement critiques auxquelles fait face l'entreprise, dont les coûts aux utilisateurs constituent un enjeu social, il était essentiel de s'assurer que les nouvelles mesures de conciliation ne pouvaient générer de nouvelles dépenses, directes ou indirectes.

Inversement, la possibilité d'économiser, par exemple en améliorant l'efficacité du travail, pouvait rallier les plus réticents. « Avec le cours du ministère du Travail sur la négociation raisonnée, on a dit "on accepte de discuter du cumul à condition de parler aussi de productivité" », dit un représentant de l'employeur. « Il a fallu convaincre aussi le syndicat de nous donner de l'air pour pas que ça pète. »

### Formel ou informel ?

Au sein de l'entreprise, de l'avis tant des représentants patronaux que syndicaux, les mesures facilitantes formellement inscrites dans la convention collective étaient auparavant utilisées de façon informelle, et très variable d'un centre d'opération à l'autre. Dans le cas des horaires variables, « quand je suis rentré il y a quinze ans », explique un employé, « c'était le contremaître avec un petit livre qui permettait un jour de rentrer plus tard. On signalait, c'était sur l'honneur. » « Il y avait beaucoup de ça dans le temps, du catalogue non-officiel. L'employeur donnait à certains des

permissions qu'il refusait à d'autres et s'en servait comme moyen de pression. C'est pour ça qu'on voulait encadrer ça. »

Pour ce qui est du cumul de temps, comme l'explique un représentant syndical, « tranquillement des formes de cumul s'étaient implantées, qui n'étaient ni conventionnées, ni intégrées dans des lettres d'entente. Ça se faisait de façon différente selon les centres d'opération, au bon vouloir du boss. Officiellement, ça n'existait pas. » Les demandes faites par le syndicat en 1988 n'ont pas abouti, mais « même pour l'employeur, c'était pas bon : dans certains secteurs, les gens faisaient valoir leur droits. Il y avait des pressions, le plus fort gagnait. Les gestionnaires étaient parfois dépourvus. À un moment, des confrères devaient 90 ou 100 heures. Le contremaître voulait qu'on les remette, mais il n'avait rien pour s'appuyer. »

Dans un tel contexte, l'implantation de mesures facilitantes de conciliation devient possible si l'on peut établir la preuve que les changements peuvent être avantageux pour les deux parties. « C'est sûr que ça n'est pas facile à démontrer », explique un représentant syndical, « mais un bon moyen est de faire un essai, un projet pilote dont on peut se retirer en tout temps. Un essai, il n'y a rien de mieux : tu as une démonstration à faire et l'employeur a la sienne. »

Les horaires variables ont ainsi été implantés dans l'entreprise à la suite d'un projet pilote réalisé dans un département du centre d'opération visité dans le cadre de cette enquête, où les contraintes (un seul quart de travail et aucun service direct à la clientèle) étaient minimales. « Il a fallu faire la démonstration à l'employeur. Les gens voulaient personnaliser leurs horaires et ça a très bien marché. Une fois qu'un département y a goûté et que l'employeur n'a rien eu à redire sur la productivité, les autres départements l'ont demandé. Ça a été étendu à toute l'usine et maintenant, ça va être étendu à d'autres centres d'opération. »

Plus récemment, le comité chargé de la mise en place du cumul de temps a aussi proposé d'implanter la mesure d'abord dans un département pour en établir les modalités. L'important était de faire la preuve que le même travail – parfois plus du fait de la diminution du stress – pouvait être réalisé en aménageant le temps différemment, en fonction des contraintes des employés et en leur procurant une certaine latitude dans la gestion du temps de travail. « À partir du moment où tu as démontré que ça ne coûte pas d'argent, que ça ne change rien dans la vie de l'employeur et que tout

le monde est content, c'est réglé », explique un dirigeant syndical. « Là, non seulement ça ne coûtait rien, mais il économisait. » L'exercice a également prouvé aux employés qu'ils ne perdraient pas le temps supplémentaire versé pour le travail non prévu. « Si j'ai quarante heures pour faire un travail et que je le fais en quatre jours, le vendredi je peux prendre congé. Mais, s'il arrive une pièce dont une composante est défectueuse et qu'on doit en installer une nouvelle, là, ça implique une charge de travail supplémentaire. »

Ainsi, dit un représentant syndical, « on a introduit dans la convention des dispositions qui existaient par lettre d'entente, hors convention. On a ramassé les modus vivendi, les pratiques du milieu et on les a inscrites dans la convention. [...] On confirme par les clauses les pratiques existantes ».

La conclusion de certains acteurs est donc que, dans le domaine de la conciliation famille-travail, les personnes favorables au changement, comme les partisans du statu quo, se retrouvent parfois des deux côtés de la table de négociation. Un représentant patronal souligne que la quasi absence de femmes, d'un côté comme de l'autre de la table de négociations, n'est sans doute pas étrangère à cette situation : « Il faut négocier le soir, la fin de semaine. Pour moi, pendant longtemps, ma conciliation travail-famille c'était ma conjointe qui était à la maison. » Mais il constate aussi que depuis une dizaine d'années les questions de conciliation sont devenues plus centrales dans les revendications.

Pour les uns comme les autres, implanter des mesures de conciliation, consiste ainsi à faire évoluer des mentalités « conservatrices » de part et d'autre, ce qui nécessite du temps. Pour un représentant syndical, le plus gros obstacle à la mise en place de mesures de conciliation famille-travail, « c'est l'ignorance. Tant que ça n'a pas été essayé, que la démonstration n'est pas faite, beaucoup de gens sont réfractaires au changement. Ce qui facilite le plus, c'est d'essayer » Il est toutefois d'avis qu'« une fois que les règles sont bien établies c'est plus facile à appliquer que d'autres demandes. [...] On a vécu les deux époques. Avant que ça soit balisé, le cumul de temps, c'était "open bar" ; pour l'employeur c'était pas gérable, c'était la chicane. Une fois que ça a été encadré, il n'y avait plus de problème. »

Cela dit, « il y a un système informel qui a toujours existé et qui existera toujours » estime un représentant de l'employeur. Pour lui, « ce qui justifie le passage de l'informel au formel, c'est l'abus, perçu ou réel. »

## Section 3 Les résultats

### 3.1 Évaluation des résultats

Les éventuels coûts ou bénéfices des

mesures de conciliation n'ont fait l'objet d'aucune évaluation formelle au sein de l'entreprise. Des employés soulignent qu'une telle évaluation serait d'ailleurs difficile à réaliser, du fait que les mesures

étaient partiellement appliquées de façon informelle avant d'être formalisées, et qu'elles ne sont pas appliquées de la même manière dans toutes les unités de travail.

Quels sont d'après les intéressés les avantages des mesures de conciliation qui ont été mises en place? Les employés qui ont des enfants apprécient les horaires variables et le cumul de temps, qui permettent de faire face à diverses contraintes: conduire les enfants à l'école, s'occuper d'un enfant malade ou, dans certains cas, prendre soin d'un parent âgé. Grâce aux horaires variables, le stress lié aux horaires fixes disparaît: «on est plus jamais en retard. Quand il y a du trafic, c'est pas grave. Juste ça, ça enlève du stress.» Les nouvelles mesures de conciliation concernant la gestion du temps procurent plus de souplesse et de sécurité aux employés face aux imprévus d'ordre familial: «Avant d'avoir le cumul de temps, si un enfant était malade à l'école, je me servais des congés de maladie pour aller le chercher. Je n'avais pas le choix. Aujourd'hui, je garde toujours 10 à 20 heures en banque au cas où un enfant serait malade. Les journées maladie, ce sont des congés qu'on peut apprécier, ou qu'on peut faire payer à la fin de l'année.»

Dans le même esprit, ils précisent que cette souplesse est aussi ce qui a motivé l'instauration de la possibilité de prendre l'équivalent d'une semaine de vacances à la journée: certains le font pour pouvoir participer à des activités avec les enfants, des excursions ou des rencontres sportives en dehors de la ville. «C'est bon pour un gars qui a des foins à faire», ajoute un employé qui aide son père malade à effectuer certains travaux à la ferme familiale.

Globalement, les employés sont d'avis que «l'important est que chacun puisse choisir en fonction de sa vie personnelle.» Cette perception trouve un écho dans les propos d'un dirigeant syndical. «Pour nous, ce n'est pas ce à quoi ça sert qui est le plus important, ça, c'est personnel au travailleur. Ça peut être pour aller jouer au golf autant que pour s'occuper d'un enfant malade. Ce qui compte, c'est que la personne puisse choisir.»

Grâce aux mesures de conciliation, le stress des employés diminue, expliquent ces derniers, ce qui peut permettre d'éviter de coûteuses erreurs. «Si je pense à mon enfant malade et que je fais une erreur dans une pièce qui saute au bout de deux semaines, ça vient de leur coûter 15-20 000 dollars.» L'absentéisme est à la baisse, ainsi que les litiges: «dans les dossiers des plus vieux, on trouve des lettres de retard, des suspensions pour abus de banque de maladie. Aujourd'hui, dans les dossiers de ceux qui sont rentrés il y a dix ans, on n'en trouve plus beaucoup. Personne ne gagne à la discipline, c'est pas bon pour l'employeur que l'employé soit contrarié par une mesure disciplinaire». À l'inverse, «l'employé qui travaille heureux est plus efficace».

Du point de vue même d'un employé, l'instauration de telles mesures est

intéressante pour l'employeur parce qu'elles permettent d'améliorer les conditions de travail sans coûts supplémentaires. Il note qu'il peut y avoir une légère augmentation des tâches de gestion, «mais les gens veulent que ça continue de fonctionner alors ils ont une autodiscipline. Ça peut aussi être un moyen de garder des gens sans qu'il en coûte un sou et, en plus, ça s'adapte à la réalité des travailleurs.»

Le taux d'utilisation des mesures de conciliation par les employés n'a pas été analysé. Il faut toutefois noter que la perception de cette utilisation est différente du côté des employés, qui considèrent par exemple que le cumul de temps est apprécié et utilisé par une grande majorité, et par la direction qui estime que «de façon générale, c'est pas tellement utilisé. C'est pas 100 % des employés qui ont demandé ça. 10 % à 15 % vont l'utiliser et les autres n'en veulent pas.»

Les conséquences financières de l'implantation du cumul de temps ont toutefois été étudiées attentivement: «Les gestionnaires ont démontré noir sur blanc que ça n'a pas coûté plus, ni aux employés ni à nous autres [la partie patronale]. Comme on dit, la somme des parties n'est pas égale au tout, ce qui fait que le tout est meilleur que la somme des parties», indique un représentant de l'entreprise. Dans une unité, les gestionnaires ont procédé à une analyse formelle: «c'est très concluant pour l'amélioration de la production. C'est clair comme de l'eau. Il y a moins de retards et les travaux s'exécutent mieux. Un machiniste me disait que s'il avait un morceau à terminer, il roulait deux heures de plus et au lieu de refaire son 'set up' le lendemain, le morceau est fait, il l'expédie au centre en arrivant. Il a vu une amélioration pour lui, il a fait quelques heures de plus qu'il va reprendre et tout le monde est content.»

Pour évaluer précisément les avantages financiers, il faudrait toutefois réaliser une étude approfondie qui ne peut pas être faite avec les ressources de l'entreprise. «Si je ne sais pas [combien ça coûte] dans ma production quotidienne normale, je suis encore moins capable de le dire dans le cadre du cumul de temps», explique un représentant de l'employeur. Il y aurait aussi un grand besoin de recherche: «il faudrait savoir ce qui existe ailleurs, des études qui indiquent quelles problématiques sont en croissance. Je trouve votre travail intéressant pour ça. Je crois que c'est une tendance lourde qui s'en vient.»

Un aspect sur lequel l'employeur a procédé à une évaluation précise est la négociation des clauses relatives à la conciliation famille-travail au moyen de comités de résolution de problèmes. C'est là une démarche qui reçoit l'approbation des deux parties. Deux avantages principaux ressortent de leurs évaluations: les mécontentements et malentendus ont été considérablement réduits, et les négociations

pour aboutir à une entente ont été plus efficaces et plus rapides. Une fois le comité constitué et la formation à la résolution de problèmes faite, l'implantation du projet pilote du cumul de temps à 29 heures n'a demandé que cinq rencontres de négociation en moins de six semaines.

### 3.2 Mesures à prendre

Plus généralement, comment faciliter les processus de négociation des clauses de conciliation famille-travail? Du côté patronal, on suggère que si les questions de conciliation faisaient partie de la formation des gestionnaires, les négociations seraient facilitées. La conciliation devrait désormais être perçue comme une composante de la productivité. «De plus en plus d'entreprises se sensibilisent, à cause des pressions financières de production. Ce n'est pas un choix. Elles avancent quand elles n'ont pas le choix. [...] Dans un journal des États-Unis, je lisais un sondage sur les préoccupations des travailleurs. La première était l'aménagement du temps de travail. Il y a quelques années, c'était les salaires et la sécurité d'emploi. Les employeurs n'en sont pas encore conscients. [...] Aujourd'hui, ça prend une écoute: il est en retard, il rentre pas, il est malade; "C'est quoi ton problème, qu'est-ce qui se passe, est-ce qu'on peut t'aménager quelque chose?"»

Quant aux employés, ce sont surtout les plus jeunes et les femmes qui insistent pour que soient implantées des mesures de conciliation. Ces mesures deviennent critiques surtout pour ceux qui se trouvent dans des situations familiales exceptionnelles et pour certaines imprévisibles: séparations, maladies, décès, etc., c'est-à-dire ceux qui ont charge de famille et qui n'ont souvent que peu de temps à consacrer pour formaliser des solutions. En cas de problème imprévu, un accord informel permet de réagir, d'où le rôle du syndicat pour formaliser les mesures informelles de conciliation. Un employé qui est lui-même dans une situation familiale exceptionnelle dit: «je pense qu'une bonne façon d'aménager le temps de travail, c'est de se syndiquer. Autrement, c'est l'arbitraire.»

Du côté syndical, on précise que pour que le syndicat soit efficace en conciliation, il faut tout d'abord connaître ce qui s'est fait ailleurs et ce qui a fonctionné. Il faut également posséder les outils pour adapter une mesure à l'entreprise et, par la suite, il faut pouvoir prouver que c'est avantageux pour tous. Il s'agit enfin de suggérer de des essais soient faits qui permettront de faire cette démonstration dans la pratique, sans engager les parties autrement que pour une période limitée permettant d'évaluer les résultats.



## Section 1 Présentation de l'organisation

- L'Entreprise 4 est une organisation qui fournit des services professionnels dans un grand centre urbain. Elle est constituée par deux entités, distinctes sur les plans administratif et financier : la première, fondée il y a 81 ans, regroupe tous les professionnels. La seconde, créée par la première, offre des services administratifs à cette dernière ainsi qu'à certains de ses clients, de façon ponctuelle, et regroupe l'ensemble du personnel de soutien affecté à ces tâches. Aucune des deux entités n'est syndiquée.
- L'entité qui regroupe les professionnels compte 67 personnes, soient 36 hommes et 31 femmes. L'âge moyen des hommes est de 44 ans et celui des femmes, de 38 ans : chez les hommes cette moyenne cache toutefois des disparités importantes entre un groupe plus jeune et un autre plus âgé. L'ancienneté moyenne est de 9,8 ans, un chiffre qui renvoie à l'expansion importante prise par l'entreprise depuis quelques années. Une majorité des professionnels (16 hommes et sept femmes) détiennent des parts dans l'entreprise, et les autres sont salariés.
- L'entité qui regroupe le personnel de soutien compte 78 personnes, soient 68 femmes et 10 hommes. L'âge moyen des hommes de 34 ans, celui des femmes est de 40 ans et l'ancienneté moyenne est de 7,76 ans.
- Il existe un Comité administratif formé des directeurs de l'entité 2 et un comité de gestion formé de quatre membres élus de la première entité et du directeur général de l'entité 2. Ces comités supervisent notamment l'introduction, la mise en œuvre et la gestion de toutes les mesures formelles et informelles qui visent à faciliter la conciliation des responsabilités professionnelles et personnelles des membres des deux entités.
- Les conditions de travail des membres des deux catégories sont différentes et détaillées dans deux manuels distincts. Au chapitre des mesures susceptibles de faciliter la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles des employés de la première entité (professionnels), il est prévu que :
  - Les membres de l'organisation ne sont pas assujettis à un horaire fixe de travail, mais doivent respecter certains paramètres généraux (nombre d'heures minimal, conditions de présence) et comptabiliser leur temps de travail à des fins de facturation.
  - Ils ont droit à trois semaines de vacances après un an de service, quatre semaines après quatre ans et cinq semaines après 12 ans.
  - La durée du congé de maternité oscille entre quatre et 12 mois. Elle est décidée sur la base d'une entente individuelle entre la professionnelle et son superviseur immédiat. Les professionnelles non-contractuelles, en emploi depuis au moins deux ans, qui optent pour un congé de maternité de quatre mois reçoivent de l'employeur un montant équivalent à la différence entre les prestations de l'assurance emploi et leur salaire. Si la personne est employée depuis moins de deux ans, l'employeur verse une somme correspondant à 50 % de la différence entre les prestations d'assurance emploi et le plein salaire de l'employée.
  - Les absences pour maladie ou autres sont payées, mais doivent être motivées.
  - Si ces jours sont des jours travaillés, un congé de trois jours payés est accordé lors du décès d'un conjoint, d'un enfant ou d'un membre de la famille immédiate et un congé payé d'un jour est accordé lors du décès d'un membre de la famille autre que la famille immédiate.
  - Un jour de congé payé est accordé lors d'un déménagement.
  - Les frais de cotisations à certaines associations professionnelles sont remboursées dans la mesure où cette participation est essentielle au travail.
- Dans le cas des employés de l'entité offrant les services administratifs (entité 2), les mesures formellement offertes qui sont susceptibles de faciliter la conciliation famille-travail sont les suivantes :
  - La durée de la semaine de travail est de 33,75 heures pour les adjointes, les réceptionnistes et le personnel de la comptabilité et de 40 heures pour le service informatique et les employés de la salle de courrier. La durée du dîner est de 1h15 et la période est fixe (de 11h45 à 13h ou de 13h à 14h15), au choix de l'employé(e) et sur approbation de l'employeur.
  - Les employés ont droit à trois semaines de vacances après un an de service, quatre semaines après cinq ans et cinq semaines après 15 ans.
  - Il existe une politique sur la semaine de travail réduite, octroyée pour une période de quatre mois afin de permettre à l'employé(e) de faire face à des exigences personnelles ou familiales exceptionnelles et non-relées au travail. Cette période peut être renouvelée avec l'approbation de l'employeur. En temps régulier, l'employé(e) qui se prévaut de cette mesure peut, avec l'accord de l'employeur, choisir de remettre son temps ou de prendre le tout à ses frais, mais ne peut remettre son temps si la réduction du temps de travail est octroyée pour la période estivale (du 15 juin à la Fête du travail).
- Durant la période estivale, l'entreprise a également instauré – lorsque la situation de travail le permet – une politique de semaine de travail de quatre jours, qui peut prendre la forme d'une semaine de travail comprimée, ou réduite.
- Les départs hâtifs et les jours d'absence pour cause de maladie sont rémunérés ; une preuve médicale doit être présentée pour les absences de plus de deux jours. Les rendez-vous médicaux reliés à la prévention (trois par année) ou au traitement de la maladie qui ne peuvent être obtenus en dehors des heures de travail sont rémunérés jusqu'à concurrence de trois heures par rendez-vous.
- À certaines conditions (motifs, fréquence des absences antérieures, impact sur le travail), l'employé(e) peut être absent du travail pour des motifs personnels, sur autorisation de son supérieur immédiat et de la directrice des ressources humaines. Les heures de travail manquées peuvent être reprises dans les deux semaines suivant l'absence ou être prises à leurs frais.
- Si ces jours sont des jours travaillés, un congé de trois jours payé est accordé lors du décès d'un conjoint, d'un enfant ou d'un membre de la famille immédiate et un congé payé d'un jour est accordé lors du décès d'un membre de la famille autre que la famille immédiate.
- Un jour de congé payé est accordé aux employés permanents lors d'un déménagement.
- Un programme d'encouragement à la formation permet aux employés permanents qui suivent des cours en lien avec leurs activités professionnelles, autres que ceux fournis par l'employeur, d'être remboursés pour les frais afférents aux activités de formation et à l'achat de matériel didactique, jusqu'à concurrence de 500 \$ par année.
- Comme pour les employés de la première entité, divers aménagements des mesures formelles ou d'autres mesures informelles sont également accessibles, au cas par cas.
- Les employés permanents des deux entités disposent d'un programme d'assurances défrayé à 50 % par l'employeur. Le programme comprend une assurance

invalidité à court et à long terme ainsi qu'un PAE, accessible par téléphone 24 heures par jour.

- Le terme conciliation famille-travail n'est pas utilisé dans l'entreprise « parce que ça fait tellement longtemps que c'est ancré dans la culture d'entreprise » explique une des personnes rencontrées.

Une autre précise que le terme le plus fréquemment utilisé pour parler de ces questions est « qualité de vie » : « conciliation », je vous avoue que c'est un terme que je n'ai jamais entendu ».

## Section 2 Les processus

### 2.1 La culture d'entreprise

La coexistence de deux entités distinctes au sein de l'organisation est une composante importante de la culture d'entreprise. Il convient toutefois de noter que cette structure se retrouve aussi dans d'autres entreprises de ce secteur d'activité.

Outre le Comité de gestion, différents comités – dont les membres se réunissent sur une base régulière – assument la responsabilité des divers dossiers reliés directement et indirectement (formation, marketing, ergonomie, etc.) au travail des professionnels. Tant la représentante de l'employeur que la professionnelle ayant bénéficié des mesures de conciliation rencontrées dans le cadre de cette recherche ont expliqué que le travail des professionnels est balisé par un certain nombre de pratiques administratives. La représentante de l'employeur précise que « pour les professionnels, il n'y a rien de fixé : selon les circonstances, des arrangements spéciaux peuvent être négociés au cas par cas, même si ceux-ci vont au-delà des politiques en vigueur. Ces décisions sont prises conjointement par la personne concernée et son chef de département. »

Le travail des employés de la seconde entité est davantage encadré par des politiques formelles. Les directeurs des différents services se réunissent une fois par mois, mais les modalités de gestion de chacun de ces services sont largement fonction du nombre de personnes à leur emploi. « Dans des services où ils sont quatre ou cinq, c'est moins difficile de planifier des rencontres régulières, ou ponctuelles » explique la représentante de l'employeur. « Un seul service, dont je suis directement responsable, emploie une cinquantaine de personnes : je les rencontre deux fois par année, au printemps et à l'automne, par département, et individuellement au besoin. »

Très tôt dans la discussion, la représentante de l'employeur précise que le contexte dans lequel son entreprise évolue a une incidence importante sur les conditions de travail offerte aux employés de cette seconde entité. « On est très avant-gardiste parce que c'est un milieu très concurrentiel. Il faut savoir que notre milieu professionnel est un petit milieu : on a un comité qui regroupe tous les directeurs des ressources humaines des différentes organisations [du secteur, ndr.] et qui se réunit une fois par mois. Je sais ce qui est donné ailleurs, les

bénéfices, les politiques, et eux savent ce qui se fait ici. Dans notre secteur, nous sommes une entreprise de taille moyenne : nous ne nous comparons pas avec les plus petites, mais il faut que j'offre les mêmes bénéfices et les mêmes avantages que les plus grandes. Il est certain que nous offrons des choses qui ne sont pas offertes dans les autres entreprises du secteur et que certaines de ces entreprises offrent des bénéfices ou des avantages que nous n'offrons pas, mais les employés n'arriveront pas avec des demandes fondées sur ce genre de comparaison. Ils savent que nous nous sommes toujours à l'affût de ce qui se fait ailleurs et que, dès que nous constatons que quelque chose de nouveau est mis en place, c'est aussitôt présenté au Comité de gestion. Généralement, c'est adopté. Par contre si ce n'est pas fait ailleurs, j'ai un peu plus de difficulté. »

Une professionnelle souligne que l'influence du milieu se manifeste également d'une autre manière. « La qualité de vie, on en parle de plus en plus souvent, y compris chez les hommes plus jeunes. Bien sûr, ce sont des milieux où les gens travaillent très très fort, mais je pense qu'un peu partout, on ne fait plus les mêmes heures que dans les années 90. Il y a beaucoup de femmes et de mères de famille qui sont sur le marché du travail et qui ne peuvent pas faire ces horaires-là et tout le monde est de plus en plus conscient de ça. Bien sûr, c'est quand même un domaine très compétitif. Certaines personnes travaillent très fort. Il est certain qu'elles vont, entre guillemets, réussir mieux, mais tout est temporaire et on ne sait pas ce que la vie peut nous réserver. Dans la mesure où on accepte que les gens travaillent à un rythme raisonnable, mais que ce ne soit pas le même rythme pour tout le monde parce que chacun fait des choses différentes à des moments différents dans la vie, je pense que ça peut quand même fonctionner. »

### 2.2 Les canaux de communication

Si, comme on l'a vu plus haut, un certain nombre de pratiques formelles balisent la vie de l'entreprise, plusieurs dynamiques, à l'intérieur de ce cadre, demeurent largement informelles : il en va de même de la communication, tant au sein de la première entité que de la seconde.

« Lors des réunions bisannuelles de mon service, ce sont les employées qui amènent les sujets » explique ainsi la représentante de l'employeur. « Généralement ce sont surtout des questions qui ont trait à leurs avantages sociaux, mais on discute aussi du travail, des outils qui pourraient leur

être fournis pour améliorer leur travail. Au début, je faisais un ordre du jour mais elles se sentaient trop dirigées, elles disaient qu'elles ne pouvaient pas amener leurs sujets et que ces réunions ne servaient à rien. Alors j'ai décidé de ne plus en faire, parce que je veux que ces réunions soient les leurs, mais je me garde quand même quelques thèmes préétablis. Si la réunion se passe bien je ne les amène pas, à moins que ce soient des sujets que les gens m'aient demandé d'aborder. Depuis que je fais ça, deux réunions par an, c'est trop. Elles n'ont pas beaucoup de sujets de discussion à amener. »

« L'évaluation annuelle est une autre occasion de se parler. Je prends au moins une heure avec chaque personne, mais la portion évaluation n'occupe pas plus de 20 minutes, à moins qu'il y ait un problème de rendement important : dans ce cas, la réunion pourrait prendre deux heures, mais je profite toujours de cette rencontre pour discuter de différents sujets parce que c'est évident que dans les groupes de discussions ce sont toujours les mêmes qui parlent et les mêmes qui se taisent. Les employés viennent me voir aussi de temps à autre pendant l'année. Il n'y a pas de canaux plus formels pour communiquer et les employés n'en voudraient pas non plus. C'est un milieu où il y a beaucoup de pression, très exigeant, mais ils savent que s'il y a un problème, on est là pour eux. Parfois le problème est ponctuel, et dans notre domaine il faut une flexibilité et une disponibilité assez importantes, mais quand il perdure nous tentons de l'éliminer le plus tôt possible et souvent nous n'attendons pas avant de réagir. »

« Je suis ici depuis cinq ans et je n'ai jamais vu une demande sensée présentée au Comité de gestion être refusée » affirme pour sa part une employée de l'administration. Une professionnelle qui détient des parts dans l'entreprise explique de son côté que « il est certain que pour nous ça fonctionne un peu différemment. Quand j'ai dû m'absenter pour des raisons familiales la réaction a été "fais ce que tu as à faire et tu reviendras". »

### 2.3 La conciliation

Au moment d'aborder les questions relatives à la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles, toutes les personnes rencontrées ont mentionné à plusieurs reprises la « flexibilité » de l'organisation et, au-delà des politiques en vigueur, l'approche « au cas par cas » privilégiée par l'employeur. « J'ai dû m'absenter pendant trois mois pour

m'occuper de mon petit garçon» explique la professionnelle citée plus haut. «Je suis revenue à trois jours semaines et là je suis à quatre jours. À ma connaissance il n'y a pas de politique formelle: je pense que l'entreprise s'adapte aux besoins des gens dépendant des situations. Bien sûr, j'ai aussi eu des compromis à faire de mon côté. Disons que ça n'a pas été une bonne année pour moi, mais j'ai vraiment apprécié l'attitude de mon employeur.»

«Depuis juin, je suis à quatre jours semaines» explique une employée de la seconde entité, mère de deux enfants et dont le mari est gravement malade. Mon patron a besoin de quelqu'un qui travaille cinq jours semaine alors je lui ai proposé de faire mes cinq jours presque au complet en quatre: je suis ici de 7h à 16h et je ne prends que 45 minutes à l'heure du dîner, ce qui fait qu'il ne me manque que 45 minutes pour faire ma semaine. Je n'ai pas le choix, il faut que l'argent rentre et ma cinquième journée de salaire, j'en ai besoin! En principe, l'arrangement est sur une base de trois mois renouvelables, sur approbation du Comité de gestion, mais pour le bureau c'est mieux d'avoir quelqu'un à quatre jours semaines que quelqu'un en burn out. Le fait que j'ai un régime qui correspond à mes besoins, ça réduit énormément le stress.»

«La semaine de travail comprimée est accessible sur une base informelle, au cas par cas» confirme la représentante de l'employeur. Ce mode de fonctionnement de l'entreprise semble bien accepté par la majorité des employés: «Plusieurs personnes voudraient travailler quatre jours par semaine et il y a des personnes qui me disent que je suis chanceuse, mais elles ne sont pas ici à 6h50 le matin!» dit l'employée bénéficiaire de cette mesure. «Par ailleurs, je ne veux pas étaler au grand jour tout ce qui se passe dans ma vie. Certains savent que mon conjoint est malade mais ne connaissent pas exactement la situation et tant que tu ne la vis pas, tu ne sais pas à quel point c'est pesant et combien le fardeau est lourd à porter. Quand je retourne à la maison, tout le travail d'homme, c'est moi qui le fait. À travers tout ça, ma semaine de quatre jours me permet de survivre. Expliquer ça à tout le monde, on n'a pas nécessairement envie de le faire.»

«Pour les employés de la seconde entité, ce qui est formel c'est la réduction du temps de travail, généralement à quatre jours, pour une période de quatre mois» poursuit la représentante de l'employeur. S'ils veulent bénéficier d'un prolongement, ils doivent refaire une demande. Parfois, je dois toutefois imposer des limites: par exemple, quelqu'un qui vient me voir et qui me dit «je suis épuisée, je veux prendre un break et ne travailler que quatre jours par semaine, mais faire mes cinq jours en quatre», ça ne sonne pas bien à mes oreilles. Je

m'assure alors que cette personne comprend que ce n'est pas en faisant une semaine comprimée qu'elle va régler son problème d'épuisement. Cependant, je serai ouverte à cette demande si la personne invoque des raisons financières, mais je vais la surveiller de très près afin d'être certaine que sa fatigue s'atténue, comme souhaité.»

Le *Manuel des employés* de l'administration prévoit également la possibilité pour ces derniers de reprendre le temps de travail manqué pour des raisons personnelles ou familiales. Ici encore, cette mesure formelle est gérée avec souplesse. «Le *Manuel* dit que les employées ont deux semaines pour remettre leur temps mais quand tu as une famille, remettre deux jours de congé en deux semaines, ce n'est pas facile. J'exige qu'elles prennent au moins 45 minutes pour dîner, ce qui leur permet au bout de la semaine d'avoir repris une demi-journée, mais il n'y a rien de formel. Moi ça ne me dérange pas. Je n'ai pas de comptes à rendre pour ce genre de cas, tout ce que veut la direction c'est que le travail soit fait. Mais il est certain que tout est basé sur la confiance, et cette confiance doit être mutuelle. Ici, le personnel administratif ne «pointe» pas, et moi je ne vérifie pas leurs entrées et sorties mais s'il y a un problème, je vais le savoir très vite.» Dans le même esprit, des employés qui en font la demande peuvent, au cas par cas et sur une base informelle, accumuler du temps, par exemple en prévision de la semaine de relâche scolaire.

Toutes les personnes rencontrées s'entendent pour dire que, dans ce milieu de travail, ce sont les femmes qui se prévalent des mesures facilitantes de la conciliation. «Depuis que je suis ici, ça n'est jamais arrivé que des hommes restent à la maison pour de longues périodes afin de s'occuper de leurs enfants» indique la représentante de l'employeur, qui précise aussitôt que les facteurs démographiques jouent, ici, un rôle non-négligeable: «L'âge des hommes est en moyenne plus élevé que celui des femmes, et je dirais qu'on les retrouve surtout aux deux extrêmes de l'échelle: soit ils sont vraiment plus vieux et leur famille est élevée, ou alors vraiment plus jeunes, et ils n'ont pas encore de famille. Chez les femmes, c'est plus homogène.» «Je pense que les hommes s'impliquent davantage que ceux de la génération de mes parents» ajoute la professionnelle. «À quelques exceptions près, ils s'impliquent dans l'éducation des enfants, dans les activités sportives. Mais dans l'organisation de la maison, les lunchs... En tout cas, à partir de ce que je vois ici, je dirais que les femmes s'impliquent davantage que leurs collègues masculins...»

«Les femmes ont souvent tendance à prendre toutes les responsabilités de la maison sur elles. Mais juste la tâche d'être mère, les devoir les leçons, les bains, le supermarché...

Quand les hommes reviennent il manque la moitié des choses sur la liste, alors je suis mieux servie par moi-même! C'est sûr qu'on pourrait déléguer un peu, mais...»

## Formel, ou informel?

Au fil des conversations, la politique de l'organisation entourant les congés de maladies débouche sur une discussion de la valeur relative des mesures facilitantes formelles et informelles. Contrairement à la situation qui prévaut dans une majorité d'entreprises du secteur, celle-ci n'offre pas de congés de maladie aux employés de l'administration. «Si les gens sont malades, ils sont payés quand même» explique la représentante de l'employeur. «Pour un congé de maladie allant de 1 à 17 semaines, nous payons les cinq premiers jours ouvrables d'absence, et la balance est payée par notre assurance invalidité court terme, qui garantit 90 % de son salaire net à l'employé malade – ce que plusieurs autres organisations du secteur n'offrent pas. Nous avons aussi une assurance invalidité long terme pour les congés de maladie de plus de 17 semaines. Lorsqu'une situation d'absentéisme me paraît anormale, s'il y a de l'abus, je rencontre la personne. Mais parfois, une année tu manques une journée et une autre, douze jours. Les années se suivent mais ne se ressemblent pas.» «C'est sûr que l'employé qui s'absente 15 jours chaque année pour des raisons de maladie, on se pose des questions» lui fait écho une employée de l'administration. «Sauf que la personne qui est ici depuis 15 ans à qui ça arrive pour la première fois, je suis persuadée qu'on va la rémunérer quand même.»

Du point de vue de la direction, le choix est fondé. «À un moment donné, j'ai voulu instaurer un nombre fixe de journées de maladie, mais la direction n'a pas voulu» reprend la représentante de l'employeur. «Les entreprises qui ont des congés de maladie ont des moyennes d'absence de 7 ou 8 jours par employé par an. Moi, j'ai une moyenne de 2,5 jours, donc pour l'entreprise, c'est plus avantageux comme ça...»

«C'est un peu difficile pour l'employeur d'évaluer la portée d'une décision comme celle-là» estime une employée de l'administration. «Si les congés de maladie devenaient des congés personnels, les gens les prendraient.» Une employée dont l'enfant est malade ou qui doit s'absenter pour des raisons personnelles doit remettre son temps, ou se déclarer malade. «Ça crée un certain flou, qui fait que les gens vont être plus gênés. Au-delà de mon cas personnel, il y a toutes sortes de gens qui vivent toutes sortes de problèmes, des séparations, des difficultés avec les enfants. Il y a des journées où ça ne va pas, on fait une crise d'«écoeurante» on se sent anxieuse, on a envie de pleurer tout le temps, c'est plus facile de téléphoner et de dire «je ne rentre



pas» que de feindre la maladie. Parfois, une journée, ça fait toute la différence.»

«Ailleurs ils appellent ça des congés pour raisons familiales ou des congés parentaux: t'es malade, ton enfant est malade, tu ne te tracasses pas à dire que c'est toi, t'es là pour ta famille» reconnaît la représentante de l'employeur. Évoquant le cas où une personne planifie son absence mais doit se déclarer malade le matin même pour bénéficier d'un congé de maladie, elle précise: «pour moi, ce serait plus facile à planifier et à gérer si elle pouvait m'avertir à l'avance. Ce qu'elle ferait de cette journée, ça ne me regarderait pas.»

«L'implantation de politiques a du bon et du moins bon» estime pour sa part une employée de la seconde entité. «Les gens ont peur de demander des choses, peur d'être jugés. Tu te trouves à faire part d'éléments de ta vie privée dont il n'est pas nécessairement agréable de parler. Je pense que les gens ont de la difficulté à demander.

Mais quand tu es au bout, il faut accepter que tu as des limites aussi.»

«Par ailleurs, est-ce que la souplesse du Comité de gestion serait la même s'il y avait des politiques pour tout? Probablement que oui, mais les politiques écrites, c'est important, pour que tout le monde puisse en bénéficier.» À cet égard toutefois, la représentante de l'employeur est catégorique: «Même quand c'est informel la politique est la même pour tous. Je fais des lettres, des mémos qui sont mis au dossier, je sais ce que je donne et c'est toujours la même chose. Par ailleurs, nous nous devons de garder une ligne et, dans tous les cas, nous assurer que ça ne nuit pas au travail et que le supérieur immédiat est d'accord. Cela dit, une organisation comme la nôtre doit être flexible, sinon on est «out».

Comme dans plusieurs autres organisations, les mesures informelles les plus fréquemment utilisées tendent, avec le temps, à être

formalisées. «Par exemple, un congé sans solde pourrait être autorisé sur demande, mais ça n'est jamais arrivé. Ce qu'on me demande, ce sont les semaines de quatre jours et nous l'avons mis par écrit parce qu'il y avait beaucoup de demandes. Mais, personnellement, j'aimerais mieux qu'il y ait plus de mesures formelles. C'est un milieu pas facile, et nous devons faire attention à la surcharge de travail. Toutefois, j'ai travaillé dans d'autres secteurs et je trouve que nous sommes un milieu privilégié. Malheureusement, les gens ne s'en rendent pas compte.»

«Dans les organisations de plus petite taille, c'est beaucoup plus difficile» souligne toutefois une employée de l'administration. «L'absence de ressources au niveau du personnel pour pouvoir pallier aux absences devient un facteur important. Quand on était malade, là où je travaillais avant, on se sentait coupable parce qu'on savait que les autres allaient écopier. Ici, c'est plus facile.»

## Section 3 Les résultats

### 3.1 Évaluation des résultats

Ni les bénéficiaires des mesures formelles facilitantes de la conciliation ni leur coût n'ont été évalués. «Nous ne faisons pas d'évaluation formelle parce que nous sommes un peu contraints par le marché à faire ce que nous faisons» explique la représentante de l'employeur. «Alors même si ça entraîne des coûts supplémentaires...»

Pour une employée de l'administration, les bénéficiaires ne font aucun doute: «si je suis encore saine d'esprit après tout ce que j'ai traversé, c'est parce que mon quatre jours m'a permis de passer à travers toutes les épreuves.»

Dans le cas des professionnels, la représentante de l'employeur et la bénéficiaire des mesures facilitantes qui appartient à cette catégorie effectuent, à quelques mots près, la même analyse. Pour cette dernière, «je pense que ce qui coûte cher à l'employeur c'est de garder un employé pendant dix ou douze ans et qu'à un moment cet employé doit quitter parce que l'employeur n'est pas assez accommodant. L'employeur a investi dans la formation de cette personne. Perdre quelqu'un qui connaît les dossiers, qui est efficace et qui peut continuer à l'être, même si son efficacité est moyenne pendant quelques années, c'est une perte pour une organisation et il est certain que ça constitue une motivation à accommoder les gens. Il ne faut pas non plus perdre de vue que pour l'employé aussi c'est difficile, il y a des coupures au niveau de la rémunération. Les coûts de part et d'autre sont difficiles à calculer.»

«Au niveau de l'administration, j'ai peut-être besoin d'une employée de plus par année parce que j'accorde des semaines de

quatre jours, et en ce sens-là je pourrais dire que ma mesure me coûte 50 000 \$ par an. De la même façon, si j'autorise une personne à amener son enfant au travail un jour parce qu'elle a un problème de gardienne, je suis consciente que cette personne-là va peut-être faire 10 % de son travail dans la journée. Tout le monde s'arrête, parle à l'enfant, etc., mais je me dis premièrement, les enfants sont contents de voir où maman travaille, deuxièmement la maman est là et si jamais il y a une urgence je sais qu'elle va être toute là pendant ce temps-là. Si elle n'était pas au travail elle reprendrait son temps, serait fatiguée, et prendrait peut-être une journée de congé de maladie plus tard...»

### 3.2 Mesures à prendre

Interrogées sur d'éventuelles mesures susceptibles d'aider l'ensemble des personnes en emploi à concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales, toutes les personnes rencontrées y vont de leurs suggestions. «Trois semaines de vacances après un an, ça devrait être la norme pour tout le monde» estime la représentante de l'employeur. Quand tu as une famille, tu n'arrives à rien avec seulement deux semaines.»

«J'ai entendu parler d'un programme qui serait mis sur pied pour aider les gens qui vivent avec un proche qui a des problèmes, un conjoint ou un parent malade, un enfant handicapé» relate une employée de l'administration. Ce serait une bénédiction. C'est sûr qu'on veut leur bien et que le système de santé est à bout de souffle, mais ils se fient énormément sur la famille. Sauf que moi je passe en mode survie. Oui je veux faire de mon mieux, mais il y a aussi mes enfants qui sont jeunes et qui ont des besoins alors les miens, de besoins,

ils sont où? Il n'y a pas d'aïdants naturels pour les miens.»

«Si je me souviens bien, au milieu des années 90 il y avait un programme du gouvernement fédéral qui payait une ou deux journées du travail hebdomadaire des employés d'entreprises en difficulté. C'était comme l'assurance emploi, sauf que les entreprises gardaient les employés plutôt que de les mettre à pied. Ils pourraient faire la même chose pour les personnes qui doivent prendre soin d'un proche. Ils ont fait des progrès en faisant passer le congé de maternité à un an, sauf que je connais de nombreuses personnes qui sont revenues beaucoup plus vite que ça sur le marché du travail parce qu'à 55 % de leur salaire, elles n'étaient pas capables de survivre. Un bébé, ça coûte cher.»

«Nous avions entrepris des discussions avec une autre organisation comme la nôtre qui a ses bureaux dans le même édifice dans le but de créer une garderie en milieu de travail, mais lorsque nous avons soumis la proposition aux employés nous avons réalisé qu'ils ne voulaient pas que leurs enfants passent leurs journées dans une tour à bureau, où il n'y a pas de nature, pas de parc à côté» explique la représentante de l'employeur. Et pour une professionnelle «la garderie en milieu de travail c'est un beau concept, mais beaucoup de personnes doivent faire des trajets d'une heure et parfois plus, souvent en transport en commun, pour se rendre au travail. Pour elles, ce n'est pas intéressant.»

## Section 1 Présentation de l'organisation

- L'entreprise 5 est une entreprise de services qui constitue une unité autonome d'un groupe manufacturier pan-canadien et international. Elle est située en milieu urbain et syndiquée.
- Cette unité a été créée en 1947. Elle emploie 93 personnes dont huit gestionnaires (six hommes et deux femmes), quatre employés de bureau (deux hommes et deux femmes) et 81 employés d'entrepôt (75 hommes et 6 femmes). L'âge moyen des hommes, tous secteurs confondus, est de 45 ans et ils comptent en moyenne 22 ans d'ancienneté. L'âge moyen des femmes est de 44 ans, et leur ancienneté moyenne est de 15 ans.
- L'organisation et les conditions de travail des employés de bureau et des employés d'entrepôt sont régis par deux conventions collectives différentes dont la majorité des clauses sont négociées au niveau national (pan-canadien) et d'autres au niveau local. Bien que les différents interlocuteurs rencontrés aient fait référence aux conditions de travail des employés de bureau au fil des discussions, la présente recherche cible essentiellement les dynamiques existantes au niveau de l'entrepôt.
- Ces derniers travaillent 40 heures par semaine, du lundi au vendredi, sur deux quarts de travail, de 6h30 à 15h et de 15h à 23h30.
- Les différents aspects liés à la conciliation des responsabilités professionnelles et personnelles sont abordés dans un cadre global appelé SQDCM (Sécurité, qualité, «delivery» ou livraison, coûts, moral), sous l'égide d'un Plan d'action qui

couvre tout ce qui est «moral» comme l'explique un représentant de l'employeur. Le représentant du syndicat quant à lui n'identifie pas de terme précis pour traiter des questions relatives à la conciliation.

- La convention collective des employés de l'entrepôt contient de nombreuses clauses qui, de l'avis même des principaux intéressés, facilitent la conciliation de leurs responsabilités professionnelles et personnelles :
  - Les congés annuels sont divisés en trois catégories : les vacances proprement dites sont d'une durée de 40 à 160 heures par an selon l'ancienneté ; leurs dates doivent être choisies à compter du 15 février de chaque année, par ordre d'ancienneté, et elles sont payées à l'avance, au début mai de chaque année ; s'y ajoute une prime d'absence rémunérée (PAR) d'une durée oscillant entre 36 et 52 heures selon l'ancienneté ; ces congés peuvent être pris sans préavis par unité d'une demi-journée ; enfin chaque employé est tenu de prendre une semaine (40 heures) de congé obligatoire payé (COP) par six mois, dont les dates sont déterminées de façon aléatoire, par ordinateur, à l'exclusion des mois de juillet et août et de la semaine des fêtes de Noël. Ces mesures combinées octroient 3,9 semaines de congé annuel à l'employé qui a accumulé un an d'ancienneté et 7,3 semaines aux employés ayant 20 ans d'ancienneté ou plus.
  - La convention ne prévoit pas de congés de maladie. Un plan d'assurance qui rembourse 60 % du salaire brut entre en vigueur après trois jours d'absence

pour cause de maladie, sur présentation d'un certificat médical.

- Une ligne téléphonique sans frais (1-800) a été installée dans le bureau des superviseurs d'entrepôt pour que les membres de la famille puissent rejoindre les employés en cas d'urgence.
- L'employé a la possibilité de prendre différents congés sans solde et sans perte d'ancienneté, pour retourner aux études (un an renouvelable), exercer des responsabilités dans une caisse d'épargne et de crédit ayant pour fonction première de répondre aux besoins de la compagnie (un an renouvelable), exercer des responsabilités syndicales (trois ans renouvelable), effectuer un voyage à l'étranger (120 jours) ou en raison de détresse dans la famille (150 jours).
- L'indemnité pour deuil dans la famille est de quatre jours pour un conjoint, un parent, un enfant, un frère ou une sœur, et de trois jours pour un parent par remariage, un grand-parent, un demi-frère ou demi-sœur, un petit-enfant, un frère ou une sœur d'un autre lit, un gendre ou une bru.
- Les employés disposent d'un fonds de pension, d'un régime d'assurance-médicaments, d'un plan dentaire, d'un programme d'aide aux employés et d'un régime de services juridiques étendu, entièrement défrayés par l'employeur.
- Outre ces mesures formelles, différentes modalités d'organisation et de gestion du travail sont appliquées de façon informelle. Comme on le verra plus loin, cette façon de procéder est avalisée tant par l'employeur que par le syndicat, qui en reconnaissent toutefois les limites.

## Section 2 Les processus

### 2.1 La culture d'entreprise

En tant qu'unité d'affaires autonome, l'entreprise est soumise à des objectifs de rendement. Ainsi, précise un représentant de l'employeur en décrivant les horaires de travail, «la survie de notre compagnie dépend du niveau de service qu'on peut donner à nos clients. Si on n'a pas de deuxième quart, de 15h à 23h30, on ferme, tout simplement.»

Au-delà de cette exigence, toutes les personnes interviewées s'entendent pour qualifier les conditions de travail d'excellentes. «Les gens peuvent travailler dans l'entrepôt avec un secondaire cinq et ils ont des conditions de travail exceptionnelles, un bel emplacement, et un milieu de travail qui a bien du bon sens» dit un représentant

de l'employeur. «Ici c'est comme un club Med» confirme un représentant syndical. «Les salaires, les avantages, le fonds de pension, l'assurance-médicaments, ça nous coûte 0.35 \$ pour une prescription de 120 \$, le dentaire on paye rien, des salaires qui commencent à 28 \$ de l'heure, de beaux congés, des belles vacances et des semaines COP obligatoires.» Il explique que les conditions de travail très supérieures à la moyenne ont été obtenues grâce au travail effectué par le syndicat au niveau national, en faveur d'employés astreints à des conditions beaucoup plus difficiles. «C'est parce qu'eux travaillent fort qu'on a tout ça.»

Une forte proportion des employés est entrée dans l'entreprise par ce que l'un d'entre eux (qui avance le chiffre de 80 %) appelle «la porte familiale». «La dernière fois qu'on a eu à embaucher, on avait

besoin de six personnes» se souvient un représentant de l'employeur. «On a fait un affichage interne et donné un délai de 48 heures. On a eu 240 applications!»

La très grande majorité des clauses des conventions collectives des employés est négociée au niveau national (pan-canadien). Interrogé sur ce qui, à cet égard, fait l'objet d'ententes spécifiques à l'entreprise, un représentant patronal répond «Parfois on se le demande ! Il ne reste pas grand-chose : certains éléments, comme le laps de temps que j'ai pour vous annoncer que je vais être en vacances, l'aménagement des locaux. On a refait la cafétéria, aménagé le fumoir et on a construit un petit patio à l'extérieur pour que les gens puissent manger dehors. C'est pas la meilleure idée parce que les camions passent juste à côté mais enfin... Au total, à la dernière négociation on a eu 106 demandes après l'entente sur

les salaires à 26 \$/heure et plus de jours de congé que tu sais quoi faire avec...»

Cela dit, divers exemples fournis par les représentants de l'employeur et du syndicat permettent de cerner la spécificité de l'entreprise. Ainsi, depuis les années 90, alors que le taux chômage était très élevé et les salaires versés aux travailleurs étudiants beaucoup plus généreux que la moyenne, l'entreprise partage chaque poste estival entre deux étudiants, qui travaillent de 6 à 7 semaines chacun. «J'ai continué la tradition, mais c'est extrêmement stressant au niveau administratif d'avoir deux fois le nombre de personnes dont tu as besoin» explique à son tour un représentant patronal. «Il faut faire deux fois le nombre de vérifications, faire passer des examens médicaux, que nous défrayons, fournir les souliers de travail, offrir huit heures de formation en CSST. Je ne pense pas que ça existe ailleurs.»

«Avant, on ne communiquait même pas avec les autres, on n'avait pas le même système informatique, on était dans notre bulle et on faisait nos petites affaires» explique à son tour un représentant syndical. «On n'a pas non plus la même mentalité qu'ailleurs au pays. Par exemple, nous on peut prendre des vacances par bloc de quatre heures, ailleurs c'est quarante heures minimum. Le nombre de jours fériés est négocié nationalement, mais la façon dont je les place, c'est local. Cette année, on est rentré des vacances des Fêtes le 6 janvier, eux le premier au soir. C'est sûr que je sacrifie des congés dans l'année pour faire une belle période des Fêtes. Si je vivais à Québec je mettrais peut-être une journée pour le Carnaval...Mais ce qui attire le monde c'est l'argent, le temps triple. Comme nos clients n'ont pas les mêmes congés que nous, ça prend du monde pareil. Les deux tiers des employés sont prêts à travailler.»

L'importance accordée aux clauses financières est aussi reflétée par la clause de la convention, au niveau national, qui stipule que l'indemnité de congé annuel sera payée à l'employé y ayant droit en mai de chaque année, à moins que ce dernier n'ait choisi de recevoir le montant, en tout ou en partie, au moment où il prend ses vacances. «Ce qui fait l'affaire de la compagnie c'est que le monde "flambe", puis après ils partent pas en vacances» explique un représentant syndical. «J'ai essayé d'obtenir l'obligation de prendre toutes nos vacances et c'est la compagnie qui n'a pas voulu. Moi j'avais réussi à faire passer ça avec les employés, à la dernière convention maîtresse ils ont essayé de l'obtenir et ils l'ont pas eu. Il aurait fallu faire la grève pour ça.»

## 2.2 Les canaux de communication

La description des canaux et des modalités de la communication faite par les représentants de l'employeur, du syndicat et des employés bénéficiaires des mesures facilitantes de la conciliation semblent refléter une différence de perspectives

des uns et des autres quant au milieu de travail. «On se sert du babillard quand on a quelque chose à dire et on essaie d'avoir une réunion générale avec tous les employés de chaque quart de travail quatre fois par an», explique un représentant de l'employeur. «L'an dernier je me suis rendu à trois, d'autres à quatre, mais c'est difficile en été quand les gens sont en vacances et remplacés par des étudiants – ce n'est pas l'auditoire cible pour faire état de ce qui se passe.»

«On essaie de voir les superviseurs une fois par mois, mais c'est très difficile parce qu'on travaille en équipe et qu'on peut pas avoir tout le monde en même temps. On essaie de faire quelque chose parce que la communication avec nos superviseurs constitue actuellement un problème important chez nous. C'est quelque chose d'interne. Depuis un an, on envoie l'agent de sécurité et le représentant syndical du comité santé sécurité au travail pour patrouiller à bicyclette dans l'entrepôt pour pallier à l'absence du superviseur et que celui-ci puisse participer aux réunions. Comme ça, on peut parler avec notre monde. Ça nous aide à faire le discernement entre les vrais problèmes et les autres qui sont peut-être exagérés.»

«Je trouve ça très impersonnel l'attitude qu'il y a ici» affirme un employé. Juste pour donner un exemple, je suis ici depuis huit ans, et depuis les sept dernières années ça n'est jamais arrivé avant les Fêtes qu'on soit rassemblés et que la direction nous souhaite Joyeux Noël à tous. Cette année, vendredi avant Noël, ils nous rassemblent tous et là je me suis dit «tiens, ils vont nous le souhaiter», et là, ils nous expliquent qu'ils ont besoin de plus de monde pour le 24 décembre et le 31 janvier. Ceux qui voulaient travailler se sont identifiés, et ça a été «OK., merci bonjour». Fini!» Pour un autre, une telle attitude n'est pas dénuée de conséquences. «Ça a un impact au niveau de l'esprit d'équipe, du dénigrement qui va se faire, du chialage» dit un autre. «Les gens oublient comme ils sont bien parce que dans le traitement personnel il y a des variantes.»

Les représentants de l'employeur parlent longuement et de façon positive des programmes d'amélioration continue et de l'implication des employés. «Depuis quelques années on s'est aperçu qu'autant il y a des gens qui sont complètement amorphes et ne veulent rien savoir, autant il y en a plusieurs autres qui ont développé des changements d'attitude absolument extraordinaires» dit l'un d'eux. «On sort le maximum et on sort le beau d'un paquet de gens qui étaient juste assis sur leur convention collective.» Plus tard, parlant de l'introduction de la norme ISO, il explique que «le système nous a été imposé mais la façon dont il a été mis en œuvre nous a permis de solliciter beaucoup de participation des employés horaires. On n'était pas obligés. Au moment de mettre

en place le mécanisme des gardiens d'ISO on aurait pu prendre deux personnes qui auraient travaillé là-dessus 12 heures par semaine, mais on a décidé d'en prendre 10 et de les faire alterner. C'est volontaire, on en demandait 10, 11 ont appliqué, on en a pris 11, c'est pareil.»

Pourtant, un employé suggère que «le côté humain, le "t'as fait une bonne job, merci" n'est pas là. C'est dans la nature humaine d'avoir besoin d'encouragements. Ou encore, ils arrivent "on a tel projet, on veut vous consulter, avez-vous des idées", et ils font complètement à leur tête. Ce que nous on apporte, c'est souvent mis sur la tablette.»

## 2.3 La conciliation

«On n'est pas une solution qui cherche un problème» lance un représentant de l'employeur, qui indique qu'il n'y a «rien de stagnant, pas de problématique en cours. Par contre, il y a des demandes qui viennent... mais pas une par mois.»

Très tôt dans la discussion, il précise la différence entre la situation des quatre employés de bureau, régis par une convention collective différente, et celle des employés d'entrepôt. Ainsi, pour les gens de bureau, «l'horaire officiel, de 8h30 à 17h, a disparu graduellement, surtout du fait des employés. Il y a trois ou quatre ans, en septembre, les gens ont demandé s'ils pouvaient rester à l'horaire d'été, de 8h à 16h30. On a dit qu'on allait essayer, mais que si des clients protestaient parce qu'ils ne pouvaient pas nous rejoindre à 16h50 il faudrait aviser. Ça a bien marché et on n'est jamais retourné à l'horaire régulier. Sauf que les gens savent bien que ce sont des arrangements maison et que si on voit qu'on est allés trop loin on va devoir ajuster. Toutefois, historiquement, on voit bien qu'on ajuste généralement par en avant et pas par en arrière.» Il donne aussi de nombreux exemples (notamment du temps repris pour compenser une absence imprévue, un rendez-vous médical ou un retard) d'autres modalités informelles de gestion.

Tous les témoignages recueillis indiquent que la très grande majorité des situations et des problèmes de conciliation famille-travail sont vécus par les employés d'entrepôt et liés à l'existence des deux quarts de travail. «Moi, s'il y a un besoin urgent, comme un enfant malade à l'école, pas de problème, je peux y aller» explique un employé. «Ce qui est plus difficile, c'est quand on veut demander un changement de quart pour travailler de jour [à plus long terme, ndr.]. L'employeur demande qu'on trouve quelqu'un qui veut échanger avec nous et c'est très rare qu'on y arrive.» «Quand je suis rentré en 1990 ça prenait 18 ans pour venir de jour», explique un représentant syndical. «Moi j'ai réussi après cinq ans et demi grâce à des fluctuations d'embauche et à des départs à la retraite mais là on repart dans l'autre sens, quand

quelqu'un part il n'est pas remplacé et ta position d'ancienneté ne s'améliore pas.»

«La quantité de personnes qui travaillent de jour, c'est négocié localement,» poursuit-il. «Nous on cherche à faire travailler les gens de jour, donc à déplacer des gens du quart de soir vers le quart de jour, comme on déplaçait les gens du quart de nuit (éliminé en avril 2001, ndr.) en après-midi avant. Maintenant sur papier on a 50 % des gens qui travaillent de jour, mais techniquement, on arrive à 55 % et on s'améliore toujours à ce niveau-là. C'est possible parce que le travail s'est transformé. On a figolé le service, modifié les routes, ce qui permet d'avoir plus de monde de jour et moins d'équipes de travail. Pour la compagnie, avoir plus d'équipes, c'était compliqué.»

Confrontés à des demandes ponctuelles de changement de quart de travail, tant les représentants patronaux que syndicaux mentionnent qu'il est parfois difficile de discerner les «vraies» urgences, personnelles ou familiales, des fausses. «Mal à la tête, mal au cœur, c'est pas toujours ton enfant» dit un représentant de l'employeur «C'est sûr qu'il y en a plus qui filent pas le vendredi soir, qui finissent à 23h30 et qui attrapent un mal de ventre à 21h15. Si notre travail avance, bien...mais si on met en danger le service à la clientèle parce qu'il y en a huit qui ont mal au ventre le vendredi soir... Habituellement, on s'arrange pas si mal avec ça. Quand il y a de petits excès, le superviseur en parle à la réunion suivante, on dit "commence à dire non" et là, oups...»

«Quand les gens ont besoin d'aller de jour, généralement c'est le vendredi, je ne sais pas pourquoi» dira de son côté un représentant syndical. «Mais là, avec un personnel réduit on a moins de marge de manœuvre et on commence à avoir de la misère à avoir des solutions au cas par cas. C'est arrivé une fois que quelqu'un de soir voulait changer et que la compagnie ne pouvait vraiment pas, beaucoup d'employés étaient en vacances, en formation, en libération syndicale. Alors un membre du syndicat qui était de jour a accepté d'échanger son quart de travail pour rendre service.»

«Quand le syndicat vient nous voir avec de bonnes raisons, on pourrait même l'accorder sans changement d'équipe, mais à un moment donné, il y a quatre ou cinq ans on a été pris parce que ça ne nous avait pas été présenté clairement. On avait eu deux demandes, on l'a accordé à un et refusé à l'autre, et par la suite on s'est rendu compte que la personne à qui ça avait été accordé était allée à un concert rock et que celle à laquelle ça avait été refusé voulait s'occuper de son enfant. À partir de ce moment-là on a dit "venez nous voir et donnez-nous une bonne raison" et la règle locale c'est que ça me prend quelqu'un pour remplacer.»

«Dernièrement, on a pas eu ce genre de problème», poursuit-il. «Par ailleurs, on

n'a pas une grosse équipe, on connaît nos gens, on sait par exemple qui est mère célibataire et on ne les empêche pas de se promener avec leur téléphone cellulaire. C'est une question de bon sens. Sauf que parfois, quand tu ouvres la porte, il y a des gens qui vont en profiter.»

Ces tensions sont aussi palpables dans la façon dont des employés décrivent la situation créée par l'annonce faite par une collègue qui attend un enfant. «Ils aiment bien que tu agrandisses ta famille, mais dans l'entrepôt il y en a une qui est partie en retrait préventif dès qu'elle l'a annoncé» explique un employé. «C'est sûr qu'humainement ils sont contents, mais là ils aiment pas trop ça. Dans le bureau, ils sont en manque d'une personne, ils doivent remplacer. Le problème, c'est qu'ici, c'est un monde d'hommes, faut pas se le cacher.» Pour un autre, «c'est une question d'attitude. Faut pas oublier que les gens qui nous dirigent actuellement ont une vie très axée sur leur carrière. Ils sont complètement et entièrement dévoués à l'entreprise.»

Au-delà des difficultés, les uns et les autres conviennent, pour reprendre l'expression d'un représentant de l'employeur, qu'«on finit par s'arranger pareil». La plupart du temps, ces arrangements sont informels.

### Formel ou informel ?

Les représentants de l'employeur et du syndicat rencontrés ont expliqué que plusieurs clauses facilitantes de la conciliation inscrites dans la convention collective ont d'abord été mises à l'essai sur une base informelle. «Le PAE s'est développé comme ça» explique un représentant de l'employeur. «C'est parti de plusieurs endroits, puis ça s'est ramassé dans la convention maîtresse. Il y a aussi d'autres exemples de passage du local informel au local formel, notamment de lettres qui ont été rajoutées et qui remontent à assez loin, comme celle qui prévoit l'installation de la ligne 1-800 pour les employés.»

Les entrevues réalisées au sein de l'entreprise font cependant ressortir qu'en dépit d'une convention collective détaillée, plusieurs aspects de l'organisation du travail et différentes conditions de travail sont gérées de façon informelle. Un représentant du syndicat rappelle ainsi le cas de cet employé qui avait un problème de garde. Grâce à une entente informelle avec l'employeur, il entraînait au travail une demi-heure plus tard le matin, une semaine sur deux.

«C'était à ses frais, mais ça faisait son affaire quand même. À un moment donné il a réglé son problème. On demande aux gens de trouver une solution le plus vite possible. Ce qu'on ne souhaite pas, c'est quelqu'un qui se fie uniquement à nous, parce qu'il y en a qui ont tendance à faire ça, il se fient sur le syndicat ou sur la compagnie pour régler leurs tracas.»

Après avoir donné divers autres exemples de situations gérées de façon informelle, il propose une explication : «Ici, ce qui est compliqué pour moi, c'est d'obtenir quelque chose d'écrit dans la convention qui est au-dessus du national» dit-il. «C'est dur, après que les grosses gommages sont allées chercher le meilleur. Moi, ma vraie négociation c'est plus au jour le jour pendant trois ans, parce qu'avec eux j'ai beaucoup de mal à avoir quelque chose au-dessus de la convention maîtresse à moins que je ne réussisse à prouver que nous on a toujours fait les choses différemment. Il y a plein de choses que, si je demande à les avoir par écrit, je ne les aurai pas » poursuit-il, «y compris à la table de négociation, avec les négociateurs».

«Je n'ai pas le droit de toucher à la convention collective», poursuit un représentant de l'employeur « mais à l'intérieur de ce cadre-là... On peut faire pas mal ce qu'on veut, sauf qu'on ne peut pas mettre par écrit qu'on va le faire pour tout le monde, que ça devienne un précédent alors que l'objectif était de le faire une fois de façon exceptionnelle pour dépanner une personne aux prises avec une situation légitime. Si tu penses que tu vas te faire planter avec ça tu vas avoir une réticence à le faire, mais il y en a de moins en moins de ces choses-là.»

Interrogé sur le niveau de difficulté posé par l'informel, un représentant du syndicat explique «Quand c'est pas écrit, tu es toujours un peu à la merci du patron, est-ce que ça va lui tenter, est-ce que ça va adonner. C'est toujours informel, mais c'est toujours "si on peut", "dans la mesure du possible", il y a toujours un petit mot par lequel ils se réservent le droit. Mais même si c'est écrit, je vais l'avoir ce mot, alors si j'ai la même chose dans l'informel, ça va revenir au même. Avec mon patron, c'est compliqué de mettre des affaires par écrit, mais par contre, il a une parole. C'est pour ça que dans l'informel ça va mieux pour nous autres. C'est un concours de circonstances.»

Toutes les personnes rencontrées partagent les mêmes opinions quant aux conditions qui permettent de gérer les aménagements du travail sur une base informelle. «Il faut de la confiance dans les gens, de l'intégrité, c'est numéro un dans tout le processus de A à Z, faute de quoi vous allez vouloir aider une personne et il y en a deux qui vont commettre de l'abus» explique un représentant patronal. «La feuille de route de la personne qui demande est aussi importante. Si la demande revient trop fréquemment il faut examiner la situation avec elle, sans aller dans la vie privée des gens, mais il faut aussi que cette personne-là s'organise.»

Tous sont également conscients des risques d'arbitraire. «Ça dépend de la façon dont tu fais ta job» explique un représentant du syndicat. Moi je vois tout le monde sur le même pied. J'ai toujours défendu le monde

de la même manière, que tu sois blanc, que tu sois jaune. Je suis fait comme ça, mais quelqu'un d'autre peut être différent. Il y en a eu dans le passé qui avaient leurs chums et du monde pour qui ils se battaient plus ou moins selon les cas. D'un cas à l'autre j'ai pas toujours un aussi bon dossier, mais j'y vais toujours de la même manière.»

«Il y a des superviseurs d'impliqués là-dedans, il ne faut pas l'oublier, c'est sa responsabilité à lui de faire en sorte que les ententes informelles soient gérées avec équité», précise de son côté un employé.

Pour ce dernier, il faut aussi tenir compte des sensibilités des collègues de travail. «C'est sûr qu'ici il y a une grosse conscience syndicale et que les gens voudraient qu'on prenne ce qui est noir sur blanc dans la convention collective et qu'on l'applique noir sur blanc, qu'il n'y ait pas de zones grises. Dès que tu joues avec des zones grises, ça chiale. C'est sûr qu'en arrière les gens ont un petit côté plus intime, ils vont comprendre, mais ça veut pas dire qu'ils ne chialeront pas. Ils vont peut-être se sentir lésés.» «On a des problèmes avec les mentalités dans ces affaires-là» explique

un représentant syndical. «Le monde voit ça comme des passe-droit, par exemple des transferts sur l'équipe de jour. Dans ce temps-là je leur demande «pourquoi tu chiales? En as-tu déjà demandé un? Si t'en avais eu besoin, tu l'aurais eu». Je les mets devant leurs contradictions. Les gens jugent facilement, sans connaître la vie de l'autre, et ce n'est pas valable». L'enjeu est réel, car ce genre de protestations peut avoir des conséquences: «Quand c'est informel, si ça va bien le côté patronal va l'accepter mais si ça ne marche pas ils vont tirer la plug dessus à un moment donné.»

## Section 3 Les résultats

### 3.1 Évaluation des résultats

Il ne se fait aucune évaluation formelle ni du coût ni de l'impact des mesures facilitantes de la conciliation utilisées au sein de l'entreprise. Pour le représentant de l'employeur, cela est en partie tributaire du fait que certaines de ces mesures sont considérées comme faisant partie des bénéfices sociaux accordés aux travailleurs et que leur coût est géré au niveau pan-canadien. Dans le cas des mesures formelles propre à l'entreprise, «administrativement, ça coûterait tellement plus cher de faire le suivi de ces choses-là! Par ailleurs, ce qu'on fait ici par nous même, souvent de façon informelle, pour accommoder, il faut vraiment que ce soit négligeable. Si ça ne l'est pas, quelqu'un va se réveiller un jour et nous dire "pourquoi est-ce que vous coûtez X milliers de dollars par mois de plus avec vos initiatives?" Mais accorder à quelqu'un la permission de partir plus tôt, ou un congé sans solde d'une semaine, ça ne coûte rien.» De son côté, un représentant du syndicat estime simplement que «c'est sûr qu'une mesure a un coût, mais elle a aussi une répercussion positive qui fait que l'échange va être gagnant».

### 3.2 Mesures à prendre

En réponse à une question sur les recommandations qu'ils feraient à un homologue qui, dans un contexte différent, serait appelé à résoudre des problèmes de conciliation vécus par des personnes en emploi, un représentant du syndicat se fait prudent. «Je suis loin d'être un expert. J'aurais tendance à dire moi je fais ça comme ça, mais pour cette personne-là peut-être que ça ne marcherait pas. Je n'ai pas de truc.»

Les représentants de l'employeur ont moins d'hésitations. «Ce qui compte d'abord et avant tout c'est la clarté de la situation» opine l'un d'eux. «Par exemple, nous on dit "notre survie dépend du fait qu'on travaille le soir". À partir de ça, la base est claire. Deuxièmement, je reviens sur la question de confiance. Il faut voir que la situation très réelle à laquelle est confrontée une personne ne reviendra peut-être pas avant

l'an prochain, ou avant trois ans. Donc, si on fait du cas par cas de façon intègre, il n'y aura pas de complication. Par contre, si on dit "on l'a fait pour lui donc on le fait pour tout le monde" on ouvre la porte aux abus et on détruit au lieu de réussir ce qu'on essaie de faire, qui est d'aider la personne qui a un problème. Dans notre cas à nous, on est mal placé pour s'interposer dans le formel parce que c'est tellement pesant, lourd, ça prend tellement de place. Il reste un peu de place pour l'informel. Mais je présume que ceux qui n'ont pas le cadre qui est le nôtre... Enfin il y a la question de contexte. Une personne qui dit "ma mère est malade je ne peux pas payer une gardienne" et qui gagne 7.82\$/heure, on va réagir d'une certaine façon. Mais une personne qui en gagne 27\$, je vais lui donner une chance pendant les trois ou quatre premiers jours, mais je vais lui dire "trouves-en une, de gardienne"! Le contexte, ça ne se formalise pas tout le temps. Et si les intervenants qui sont dans l'informel ne se font pas confiance, c'est sûr que quelqu'un va se faire planter et que celui ou celle qui va y perdre c'est l'employé, pendant que l'employeur et le syndicat se tirent au poignet.»

Pour les employés, il est important que les personnes en position d'autorité aient «l'ouverture d'esprit pour comprendre les besoins des employés. On est au XXI<sup>e</sup> siècle, pas en 1930, où c'était presque le fouet. Je comprends que si on ne produit pas on n'a pas de job et les salaires qu'on fait aujourd'hui, mais il faut rester ouvert au fait que la famille doit passer en avant.» «Je pense qu'il faudrait aussi conscientiser les employés» dit un autre. Rares sont ceux qui ont de jeunes enfants parmi ceux qui ont de l'ancienneté et qui travaillent de jour. Ils veulent bien comprendre tes besoins mais ne veulent pas déranger leur propre petite vie, leur confort. Leur discours c'est, "je me suis arrangé, arrange-toi". Je dirais qu'ici, 50 % des gens qui ont été pendant 17 ans de soir ou de nuit ont vécu des divorces, parce que la vie de famille en a pris un coup. Quelque part, dix ans plus tard, ils devraient comprendre, mais ce n'est pas le cas.»

Toutes les personnes rencontrées estiment que l'État a un rôle à jouer dans le domaine de la conciliation famille-travail. «Il faut une législation, ensuite les gens sont obligés d'embarquer» estime un représentant syndical. «Il y a des pays qui sont plus avancés qu'ici. Tout le monde n'a pas les mêmes priorités, les vieux pays sont plus proches de la famille, des congés, il y a des pays où les gens arrêtent tout pour aller manger. Ici ça n'est pas dans nos mentalités, on est trop proches de l'argent, du capitalisme, ça va prendre du temps.»

«Le gouvernement veut qu'on fasse des enfants qui vont devenir des adultes responsables et contribuer à la société mais il nous met des bâtons dans les roues» estime un employé qui déplore notamment les heures actuelles d'ouverture des garderies et l'absence de services de garde le soir. «Au même titre qu'à un moment ils ont dit que ça prenait une loi pour protéger le français...» dit un autre. «Les compagnies n'étaient pas d'accord mais elles n'ont pas eu le choix et s'y sont pliées.» D'autres suggestions fusent: «t'es en congé de maternité, t'es à la maison, t'as même pas le droit de mettre de l'argent dans un RÉER! Être à la maison ça a des bons côtés mais c'est frustrant, au bout d'un mois t'as envie de te garrocher sur les murs, et c'est pas reconnu.»

«Comme parent de jeunes enfants, je dirais que le gardiennage, entre autres les heures d'ouverture des garderies, ce serait important» dit un représentant de l'employeur. «Je souhaiterais que ce ne soit pas nécessaire d'avoir des garderies le soir, mais il y a des parents seuls qui ont ces besoins-là, des gens qui ne peuvent pas nécessairement s'offrir une gardienne qui vient à la maison, et au niveau des soins aux personnes âgées c'est peut-être un peu le même phénomène. On vit dans une société où tout est ouvert 24/7, les consommateurs choisissent ça mais l'État a un rôle à jouer en termes de flexibilité en réponse aux besoins qui s'y rattachent.»



## Section 1 Présentation de l'organisation

- L'entreprise 6 est une usine qui appartient à un groupe (*holding* ou « société de portefeuille ») américain comptant plusieurs autres entreprises manufacturières, au Québec, en Ontario et aux États-Unis. Elle est gérée comme un centre de profit autonome.
- Créée il y a 25 ans, elle est située dans le parc industriel d'une agglomération urbaine de taille moyenne.
- Le secteur de la production emploie 80 personnes, tandis que les tâches administratives sont confiées à des employés de bureau qui desservent les trois entités québécoises et leur fournissent certains services (marketing, service à la clientèle, informatique, etc.) ainsi qu'à deux autres usines situées en Ontario. Au total, les trois entités québécoises comptent environ 300 employés, incluant les employés de bureau qui compte pour le tiers du total.
- L'entreprise compte trois superviseurs qui sont responsables des unités de production (deux pour le quart de jour et un pour celui de soir – ce dernier s'occupant également du quart de soir d'une autre petite usine du groupe située non loin). Le département des ressources humaines et un directeur sont leurs principaux interlocuteurs au bureau central.
- L'usine comprend quatre lignes d'assemblage de neuf à 14 personnes chacune, ainsi qu'un petit nombre de postes plus autonomes (des « carrousels » comprenant de deux à trois postes) où les produits sont fabriqués au complet puis emballés par un même employé.
- Le personnel comprend environ 40 % de femmes, autant dans les usines que dans les bureaux. L'âge moyen se situe entre 30 et 40 ans.
- L'ancienneté varie d'une vingtaine d'années pour les plus âgés, à quelques mois pour les plus jeunes (dans le début de la vingtaine) qui ont été embauchés récemment. En l'absence de statistiques à jour, l'ancienneté moyenne est évaluée entre 10 et 12 ans par le directeur des ressources humaines.
- La semaine normale de travail est de 40 heures, du lundi au vendredi, de 7h50 à 16h50, avec une heure non rémunérée pour le dîner. Au besoin (ce qui était le cas au moment où la recherche fut réalisée), l'entreprise met en place un quart de soir qui fonctionne 4 jours par semaine de 16h50 à 3h20, avec une pause de 30 minutes non rémunérée. La convention collective offre aussi aux employés du quart de soir la possibilité de travailler 8 heures par jour, 5 jours par semaine, mais les employés actuels de soir ont plutôt choisi de travailler 4 jours. Il n'y a pas de rotation entre les quarts de travail. Durant la période estivale (avril à mi-octobre), le quart de jour débute plus tôt, ce qui permet aux employés d'effectuer le même

nombre d'heures sans travailler le vendredi après-midi. Les employés de bureau qui, eux, ne sont pas régis par une convention collective, travaillent 37 heures et demie par semaine et disposent également du vendredi après-midi durant la période estivale, les heures étant reprises durant l'ensemble de l'année.

- Les employés de production sont syndiqués, ce qui est aussi le cas d'une des autres unités du Québec. Bien que leurs unités d'accréditation soient distinctes, les deux unités syndiquées au Québec ont le même syndicat et des conventions collectives presque semblables. La convention collective est négociée pour une période de six ans et il existe un comité de relations de travail qui veille à son application. Les employés de l'usine et de bureau non-syndiqués sont régis par des politiques décrites dans un *Manuel de l'employé* ainsi que par le *calendrier corporatif*, qui sont diffusés par un réseau Intranet. Les congés et certaines conditions sont les mêmes que ceux qui sont inscrits dans la convention collective des employés de production syndiqués. La présente recherche porte toutefois uniquement sur la situation des employés de production.
- On ne parle pas de « conciliation famille-travail » dans l'entreprise. Il n'existe pas de terme établi pour évoquer cet aspect du travail, que plusieurs personnes nomment « les problèmes personnels ».
- Les mesures formelles qui facilitent la conciliation inscrites dans la convention collective sont les suivantes :
  - En plus des congés statutaires, des congés fériés sont accordés le lendemain du jour de l'An, le jour de la fête nationale, une demi-journée la veille des vacances d'été, une demi-journée avant les vacances de Noël, la veille de Noël et la veille du jour de l'An. En pratique, les employés de bureau ont congé entre Noël et le jour de l'An mais ces heures sont reprises durant le reste de l'année.
  - Quatre semaines de congés payés après 10 ans d'emploi (avec 8 % du salaire comme paie de vacances et 9 % après 15 ans) et cinq semaines après 20 ans (avec 10% du salaire et 11% après 25 ans).
  - Cinq jours de congés payés lors du décès d'un(e) conjoint(e), d'un enfant ou d'un enfant d'un(e) conjoint(e), quatre jours lors du décès du père, de la mère, du frère ou de la sœur, trois jours lors du décès du beau-père ou de la belle-mère, deux jours lors du décès du demi-frère, de la demi-sœur, du beau-frère, de la belle-sœur, du gendre, de la bru ou d'un petit enfant et un jour lors du décès d'un grand-parent.
  - Une autorisation de congé supplémentaire sans solde en cas de décès d'un parent, à condition d'en soumettre les raisons à l'employeur.
- Cinq jours de congés payés en cas de naissance ou d'adoption, pour la mère et pour le père, deux de ces journées pouvant être choisies par le salarié en dehors des dates de la naissance ou de l'adoption.
- Un jour de congé rémunéré à l'occasion du mariage de l'employé.
- En plus du congé sans solde de cinq jours par an pour obligations parentales (inscrit dans les normes du travail), un congé sans solde supplémentaire de plus de cinq jours peut être obtenu sur demande à condition d'être demandé 10 jours à l'avance et pour autant que les besoins de l'employeur le permettent.
- Un congé sans solde d'au plus trois mois après chaque période de cinq années de travail au service de l'entreprise. Ce congé peut être accumulé lors des périodes de cinq ans suivantes, jusqu'à concurrence de 12 mois.
- Un congé sabbatique unique sans solde d'au plus 12 mois durant la carrière de l'employé.
- La permission de recevoir des appels téléphoniques d'urgence.
- Un RÉER collectif facultatif avec contribution de l'employeur.
- Un programme d'aide aux employés (PAE) permettant d'avoir accès à des ressources professionnelles (comptables, avocats, psychologues, etc.) un maximum de cinq fois par année).
- Des programmes de formation internes pour encourager la flexibilité, ainsi qu'un remboursement de 75 % des frais pour l'employé qui suit un cours d'anglais (50 % dans le cas d'un cours privé) ainsi qu'un remboursement total pour tout cours de secondaire V, cours collégial ou cours universitaire réussi, sur approbation préalable du service des ressources humaines.
- Un remboursement de 50 % des frais d'inscription à une activité physique (jusqu'à un maximum de 50\$ par an).
- Des réductions de 60 % à 65 % sur les produits de l'entreprise (le catalogue étant disponible sur l'Intranet accessible dans toutes les cafétérias, ou au service à la clientèle).
- Un programme de partage des profits qui correspond à un pourcentage du salaire des employés. Il a été en partie transformé en augmentation de salaire dans la dernière convention collective, les employés jugeant inéquitable le fait que ce programme soit lié aux salaires.
- Diverses formes de congé sans solde, non inscrites dans la convention collective, peuvent être négociées sur une base informelle par les employés qui doivent s'occuper de leur santé, de la santé d'un enfant ou d'un parent, ou encore en cas d'autres obligations. Les demandes sont adressées aux superviseurs lorsqu'elles sont ponctuelles et aux responsables des

ressources humaines (qui prennent l'avis de la direction) en cas de demandes de congés prolongés ou répétitifs.

En pratique, les mesures négociables sur une base informelle sont nombreuses : les employés

interrogés estiment pour la plupart que «l'employeur est assez ouvert à ce niveau-là». Une personne devant mener régulièrement un enfant dans un hôpital spécialisé, à l'extérieur de la ville, déclare : «je n'ai jamais eu de

problème avec l'employeur, et même au niveau des autres personnes qui ont des enfants malades ou des choses comme ça, les congés sont facilement accordés.»

## Section 2 Les processus

### 2.1 La culture d'entreprise

Les employés depuis longtemps au service de l'entreprise – ceux qui sont le plus fortement ancrés dans sa culture organisationnelle – confient : «on a eu de belles années au tout début, la compagnie était plus petite, il y a même des soirs où on partait toute la gang, on sortait ensemble [...]». Aujourd'hui encore, «on a un petit party l'été, pour tous les employés des trois sites, et un autre party à Noël. Il y a eu d'autres activités aussi qui ont été organisées. Mais à un moment, les gens on commencé à moins participer. Il y a eu des années plus difficiles pour la compagnie. Il y a aussi eu plus de gens qui se sont ajoutés, avec différents points de vue». Ce qui n'empêche pas que dans certains départements, «si c'est la fête de quelqu'un, on va envoyer une invitation à tout le monde et on va fêter. On dit "on organise un dîner ou un souper, si vous voulez venir"...».

L'entreprise contribue à créer des occasions de rencontres informelles qui associent les familles. «Le party de Noël et le party d'été, ce sont quand même de bons investissements», souligne un représentant de l'employeur. Plus généralement, les responsables de l'entreprise cherchent à développer un rapport de confiance avec leurs employés (les horodateurs ont été remplacés par des feuilles de temps où les employés notent eux-mêmes leurs horaires de travail), à créer un sentiment d'appartenance dans un contexte où la main-d'œuvre se fait rare, et à intéresser les employés à la réussite de l'entreprise (entre autres en offrant le programme de partage des profits). Les questions posées dans un sondage-maison annuel sont à cet égard révélatrices : «Si tu compares aux autres entreprises que tu connais, que penses-tu de ta compagnie, en tant qu'employeur? Es-tu fier de faire partie du groupe XY Canada?».

Bien qu'elle ne soit plus la PME de ses débuts, l'entreprise reste fortement ancrée dans sa localité où, ces dernières années, se sont établies de nombreuses PME du secteurs manufacturier (souvent des sous-traitants pour des entreprises plus importantes). «Les gens demeurent en ville ou dans les petits villages aux alentours... L'environnement est plus serré que dans la grande ville où c'est plus impersonnel, où on sait pas qui fait quoi, où on connaît pas les situations familiales.» En fait, bien que les personnes interrogées parlent peu de leurs collègues de travail, «tout finit par se savoir». De cette cohésion sociale et corporative résulte une réelle solidarité entre les employés de l'entreprise. Un représentant syndical, qui était profondément affecté par un événement survenu dans sa vie personnelle a été mis au repos par son superviseur qui lui a dit : «écoute, là on va s'organiser, vas t'en chez vous régler vos affaires. Pour la paye,

on va trouver une façon, inquiète-toi pas...». Selon un de ses représentants, l'entreprise était prête à appuyer cette démarche, mais c'est finalement un collègue qui avait du temps d'accumulé qui lui a donné ses congés : de cette façon, l'employé «était plus à l'aise, plutôt que ce soit la compagnie qui fasse ça, compte tenu de sa situation de représentant syndical.»

Le sentiment d'appartenance à la localité et à l'entreprise constituent des atouts pour cette dernière, dans un contexte où des pénuries de main-d'œuvre commencent à apparaître et où la concurrence est forte. Mais pour les employés, le critère premier reste la rémunération. Lors de la négociation de la dernière convention collective, explique un représentant syndical, on a constaté que «quand on est au niveau des salaires, c'est ça qui intéresse le plus les gens. Le normatif, c'est ce qui reste, c'est comme ça.». Pour un représentant de l'employeur, «du côté salarial, on ne pourra pas toujours compétitionner avec les compagnies de l'extérieur. On est quand même en région...». Mais il reste que «c'est sûr que quand on va comparer, on compare avec les régions où les salaires sont hauts. (...) Le monétaire, je pense que c'est la première chose, il faut que tu sois rémunéré à ta satisfaction. Et après, te sentir bien, te sentir intégré, c'est une grosse part aussi.».

La perception de l'employeur par les personnes interrogées est généralement positive. Un représentant syndical reconnaît ainsi que l'entreprise, «ils ont toujours eu de super bons programmes, ils ont toujours été avant-gardiste pour un paquet d'affaires» ce qui incite beaucoup d'employés à venir y travailler. «C'est une compagnie très dynamique. Ce sont des gens qui bougent, pas des gens qui vont rester assis. Ils ont un côté travail assez développé, pas qui empiète sur la vie de famille, mais les heures sont bien remplies». Dans le contexte, les conditions de travail prennent de plus en plus d'importance, comme l'affirme un représentant de l'entreprise : «Il faut «être plus flexible pour garder notre monde» dit un représentant de l'employeur. «Ça fait quelques années que la compagnie est consciente qu'il faut développer le côté humanitaire d'entreprise pour compétitionner ce qu'il y a sur le marché et garder les employés.»

Les employés de l'usine étaient jusqu'à récemment considérés comme peu qualifiés (l'exigence d'embauche est le secondaire V, mais un délai de 18 mois a été accordé à certains des plus jeunes pour atteindre ce niveau), ce qui constituait un sujet à controverse. Tous avaient un statut de journalier, même si certaines tâches réalisées exigeaient des qualifications techniques et que, d'après un superviseur «pour former une personne, pour dire qu'elle va opérer les machines, il faut au minimum trois mois». Depuis la négociation

de la plus récente convention collective, cette question a été résolue : six catégories d'emplois ont été établies et, pour les postes les plus nombreux, un «taux de flexibilité» est offert, qui procure un avantage salarial aux employés acceptant d'être formés et d'occuper d'autres postes que leur poste habituel. Cette flexibilité possède en particulier l'avantage de permettre au besoin à certaines personnes de remplacer leurs collègues absents, ce qui a partiellement motivé son adoption.

### 2.2 Les canaux de communication

De l'avis d'un représentant syndical, le maintien de relations harmonieuses au sein de l'entreprise et avec les supérieurs hiérarchiques est considéré comme fondamental par la majorité des employés de l'entreprise : «Ça prend juste une petite gang, des têtes fortes qui parlent fort, ça peut détruire une ambiance d'usine... Quand il y en a un qui est insatisfait, et que c'est quelqu'un qui parle fort, ça fait bien du trouble en arrière.» Mais ces cas sont rares du fait de la cohésion des employés et de l'accent mis par l'employeur sur la qualité du climat de travail et sur l'esprit d'équipe. Ce représentant syndical ajoute que : «quand ça fitte pas pour une nouvelle personne qui rentre, ça marchera pas avec tout le groupe. Et si ça se règle pas par la discussion, ça peut en finir là.».

De l'avis d'un représentant syndical, les relations employeur-syndicat se sont grandement améliorées depuis la dernière négociation collective, qui a été l'occasion pour les parties d'apprendre la méthode de négociation dite *concertée*, qu'il explique dans ces termes : «Avant, on tenait nos positions et on attendait que l'autre plie. Tandis que le "concerté", moi je fais une demande, toi t'es pas d'accord, mais tu me dis pourquoi t'es pas d'accord. Là, on s'assoit ensemble et on essaie de trouver un juste milieu, une solution entre les deux.».

Pour ce dernier, la communication est essentielle à une bonne application de la convention, y compris des mesures qui facilitent la conciliation. «Je pense que c'est le même dans toutes les usines, le problème, c'est vraiment la communication et l'information entre l'employeur et les gens d'en dessous... Si les gens avaient plus d'information sur leur convention et sur leurs droits, en partant, ça serait un gros bout de chemin de fait. Puis il faudrait des informations des employeurs sur les politiques, les choses qui sont pas tout à fait claires pour tout le monde.».

Lorsque surgissent des besoins imprévus de conciliation, les supérieurs hiérarchiques encouragent beaucoup les employés à s'ajuster entre eux et avec leurs superviseurs, sans se référer aux responsables administratifs, sauf pour des congés longs ou répétitifs. Dans le cas d'une personne qui devait prendre un congé régulier pour des raisons familiales,

d'après un représentant des relations humaines, la solution « a été une initiative du superviseur, qui en a parlé avec son directeur de production, puis ils m'en ont parlé » explique un représentant de l'employeur. « J'étais tout à fait d'accord avec ça. Je les ai laissé gérer ça ». Comme le précise un superviseur, « quand ça remonte aux ressources humaines, c'est que c'est problématique et qu'il y a de l'abus d'un employé, que ça va aller à un avertissement ».

Dans ce contexte, les interventions des représentants syndicaux sont relativement rares et témoignent d'une volonté partagée de résoudre les difficultés. Dans certains cas particuliers touchant la conciliation, l'un d'entre eux précise : « j'allais dans le bureau du superviseur et je lui demandais « est-ce que c'est vrai ? -Oui ». Et là j'expliquais ce que ça causait comme dommage. Lui n'avait pas vu ça de même. Il modifiait la chose. Ça n'arrivait pas souvent, c'était involontaire ».

### 2.3 La conciliation

Nonobstant l'existence de diverses mesures formelles susceptibles de favoriser la conciliation, les personnes rencontrées témoignent de nombreuses situations gérées de façon informelles, pour lesquelles il existe peu de normes explicites. Pour certains, cet état de choses provient aussi du fait que plusieurs employés tendent à considérer les problèmes de conciliation comme étant exclusivement du domaine privé. Pour reprendre les termes de l'un d'entre eux, la position la plus fréquente dans l'entreprise est que « les problèmes que j'ai à la maison, j'essaie de ne pas les amener ici, et les problèmes que j'ai ici, je ne les amène pas à la maison. J'essaie de départager parce que les deux ensemble, ça donne un stress supplémentaire et c'est ça qui peut faire de l'infection dans notre famille ou à notre ouvrage ». Cette attitude explique peut-être aussi le fait que la plupart des personnes rencontrées estiment que les problèmes de conciliation sont rares – voire pratiquement inexistant, même si par ailleurs de nombreux besoins particuliers sont évoqués.

Pour d'autres, l'importance de l'approche informelle trouverait son explication dans le passé de l'entreprise dont la production a longtemps été conditionnée par une demande partiellement saisonnière pour ses produits. D'après un employé, « en hiver et en été, il y avait des temps morts. De temps en temps, il n'y avait pas d'ouvrage le vendredi, à cause des surplus d'inventaire. Mais il y avait des problèmes dans le sens qu'il y avait des lignes d'assemblage où la production fonctionnait, où il y avait toujours besoin de production, par contre il y en avait d'autres où il y avait moins d'ouvrage. En parlant avec le syndicat, on s'est entendu que quand la compagnie peut accorder des congés, ils nous l'accordent, et s'ils ne peuvent pas, il n'y en a pas. » Cette situation a contribué à maintenir une gestion informelle des congés pour raisons de santé ou de conciliation. D'après un représentant syndical : « Ça aurait été plus simple s'il y avait eu une politique, mais c'est dur à gérer pour l'employeur ».

Enfin, un représentant syndical remarque que pendant de nombreuses années, les femmes

qui entraient au service de l'entreprise étaient « des femmes de 40 ou 50 ans, leur famille était déjà faite ». Mais récemment un groupe de femmes et d'hommes plus jeunes a été embauché, comprenant plusieurs célibataires, ce qui laisse présager une augmentation des besoins de conciliation. De plus, dans trois ou quatre cas, les deux membres d'un couple travaillent dans l'entreprise, ce qui, d'après un superviseur, pose des problèmes particuliers au chapitre de la conciliation.

Tous concordent pour dire que ce sont les superviseurs qui sont appelés à gérer, de façon informelle, l'essentiel des problèmes de conciliation vécus par les personnes en emploi. « Quand il y des problèmes qui arrivent, à ma connaissance, on a toujours vu des superviseurs » explique un employé. « Dans mon cas je n'ai jamais eu de mésentente avec eux. On peut facilement se virer de bord et voir ce qu'on peut faire. Des fois, juste d'en parler, ça règle une partie du problème. »

Ainsi, un employé qui a besoin de quelques heures au début ou à la fin de son quart de travail pour des raisons personnelles ou familiales, les obtient généralement s'il en fait la demande au moins une heure avant le début de son quart. Un des superviseurs précise : « C'est à moi d'autoriser une absence pour un problème d'enfant. C'est bien rare qu'on les refuse, quand c'est vrai qu'un enfant est malade... à moins que ça soit pas vrai, si ça vient à se savoir. Je sais qu'il y a des employeurs qui sont pas mal plus rigoureux, mais il faut être humain aussi à un moment donné. »

Les superviseurs ne se sentent toutefois pas toujours à l'aise dans une telle gestion informelle des problèmes de conciliation. « Pour qu'on se sente intégré, il faut de la communication, pouvoir parler à la direction... Nous autres Québécois on aime que la personne nous écoute, même si elle nous écoute pas à 100 %, qu'elle nous écoute un peu ». Certains problèmes les dépassent : « Le plus difficile, c'est quand ça devient personnel, que dans la famille ça va pas. T'es quasiment comme un psychologue, il faut que tu le remontes. Quand il y a des problèmes de boisson ou des choses de même. À un moment donné, c'est dur de travailler avec ce genre de problèmes. » Plus tard il ajoute : « ce qui est dur c'est que tu es tout seul, il faut que tu gardes un certaine distance avec les employés, être un peu à côté... Tu gardes tout en dedans de toi-même ».

Il poursuit : « Aussi, il y a pas mal de femmes. Il faut que tu sois plus délicat que pour les hommes, selon moi. Il y en a une qui est enceinte là... C'est là que je pense que j'ai le plus de difficultés. S'il arrive quelque chose c'est moi qui vais être responsable. C'est une chose que j'avais jamais vécue. Je ne peux rien faire, il faut que je lui trouve de l'ouvrage. C'est réglé, elle fait juste du travail de bureau, et il y a en a juste une. Pour ma part, je sais qu'elle pourrait peut-être travailler dans l'usine, mais je ne voudrais pas prendre de chance. C'est une personne qui va venir au monde, s'il y a un facteur qui arrive là-dedans, on ne sait jamais ce qui peut arriver... Je pense que c'est la situation la plus difficile que j'ai vécue ici. »

Pour ce qui est des absences ponctuelles, un employé de production indique qu'« il n'y a rien de statué, il faut voir le superviseur pour qu'on en discute ». L'un d'eux précise que de telles demandes sont parfois fréquentes : « c'est continu, ça varie selon les gens, on pourrait dire probablement une toutes les deux semaines ». Il précise : « les maladies, ou des choses comme ça, ça arrive à différentes personnes, on ne peut pas dire que c'est toujours les mêmes. Mais c'est normal aussi qu'un jeune couple, les problèmes d'enfants c'est plus fréquent. C'est la femme qui s'en occupe le plus et souvent aussi le mari l'accompagne ».

En pratique, ces congés accordés sur une base informelle répondent à certains critères, d'après ce superviseur, « les outils pour gérer ça, c'est à peu près notre compréhension, je sais qu'il y a bien des industries où c'est différent, mais ici ils sont assez tolérants là-dessus. » Quant à l'employeur, un de ses représentants est d'avis que les critères d'attribution des congés doivent, dans le cadre du maintien de la production, répondre au caractère d'urgence plus ou moins grande des demandes : « je crois que la majorité des gens comprennent qu'il y a des types d'absences qui sont plus prioritaires que d'autres. La plupart du temps, il n'y pas de problème. C'est sûr qu'il y a une ligne qu'il ne faut pas franchir. Il faut juger aussi jusqu'où l'employé peut aller dans les renseignements personnels, on ne veut pas nécessairement tout savoir de sa vie personnelle, mais si un employé s'absente, il faut savoir si c'est médical, ou quelque chose qui pourrait aller au lendemain ». Et il indique plus tard « quand il y en a un c'est pour changer les pneus d'auto et l'autre pour aller chez le médecin, on sait bien quelle priorité donner. » Du côté de l'entreprise on précise que les superviseurs sont chargés d'évaluer cet aspect, car ils « connaissent les gens, ils sont plus à même de ne pas se faire passer des petites vites. Ils savent qu'un tel ou une telle a des enfants en bas âge. S'il y a quelque chose, ils sont capables de juger d'avantage que nous autres ».

Cette notion d'urgence n'est toutefois pas perçue par tous les employés comme étant aussi claire, ni aussi pertinente. L'un d'eux estime en effet « qu'un congé de maladie, je vois ça comme un congé de plus ». Un représentant de l'employeur note aussi qu'il y a « une certaine incompréhension de certains employés sur l'importance de justifier leurs absences ». Mais « ça ne marche pas comme ça. L'employeur a le droit et le devoir de demander à l'employé de justifier son absence. Il peut porter un jugement professionnel ».

Pour les superviseurs, la gestion de ces congés pose parfois des problèmes difficiles à résoudre. « La semaine passée » explique l'un d'eux, « il y en a six ou sept qui sont pas rentrés dans la même journée et j'étais tout seul [pour 80 employés]. Il a fallu que j'aille chercher des remplaçants ». Et ces remplaçants sont de plus en plus difficiles à trouver : « il n'y a personne dans la région qui resterait dans un emploi où on va l'appeler sur demande... Ces personnes, si elle avaient quelque chose ailleurs, elles iraient toutes ». Le « taux de flexibilité » qui procure un avantage salarial aux employés acceptant d'être formés et



d'occuper plusieurs postes de travail permet aux superviseurs de combler les absences, avec toutefois certaines limites, car « les personnes ne savent pas non plus faire toutes les différentes tâches. Chaque chose est un métier. »

L'absence de politique précise quant à la reprise des heures d'absence, peut aussi poser problème. D'après un représentant syndical, « à certaines périodes, il y a eu beaucoup de gens qui reprenaient leurs heures, et même qu'ils les reprenaient dans le fond en temps supplémentaire... Ça s'est fait dans certains cas, il n'y avait pas de politique là-dessus et il n'y en a toujours pas dans la convention ». Le syndicat s'est en effet objecté à une politique de reprise du temps qui soit susceptible de diminuer le temps supplémentaire. Les superviseurs doivent négocier avec cette ambiguïté : « on a dit, "on arrête ça", mais après je gère. C'est à nous de boucher les trous, de s'arranger, de compenser soit en temps régulier, soit en temps supplémentaire. »

Les superviseurs sont ainsi en première ligne pour gérer les problèmes imprévus, et leur attitude à cet égard est louée par tous les employés rencontrés. Certains cas qui ont été rapportés sont révélateurs : « Mon superviseur, c'est lui qui a décelé un problème chez moi. Moi je me doutais que j'avais quelque chose, mais je ne croyais pas que ça se voyait. À un moment donné, il vient me voir et me dit "il y a quelque chose qui ne va pas". Effectivement il y avait quelque chose qui ne marchait pas. "Va voir ton médecin !" puis il est revenu et a demandé la date où j'avais rendez-vous. Moi

j'aurais peut-être été un mois ou deux mois plus tard... J'étais dans la phase où je laissais aller les choses ».

Faudrait-il formaliser certaines règles ? De l'avis d'un représentant syndical, « l'employeur est assez ouvert à ce niveau-là et c'est un avantage dans le sens que ça se règle plus vite, selon moi ». Ce fonctionnement informel semble dans l'ordre des choses : « dans tous les endroits que je connais, c'est comme ça que ça fonctionne. Il y a même un accord verbal avec le syndicat "quand on peut vous l'accorder on vous l'accorde, mais si on peut pas, achalez-nous pas !" ». Ce principe, qui est approuvé par toutes les personnes interrogées ici, nécessite « un climat de confiance » entre les employés et leurs supérieurs hiérarchiques ainsi qu'une bonne communication à tous les niveaux.

Un employé qui a des enfants affirme que ses besoins de conciliation sont rares, mais si un congé pour une raison inhabituelle était nécessaire : « j'irais voir mon superviseur pour qu'on en discute. Si mon superviseur n'est pas au courant de ce qui se fait, il va aller voir dans un autre département ou aux ressources humaines pour se renseigner. Là il y a probablement une ligne de conduite qui serait donnée. Mais est-ce que cette ligne de conduite serait mise sur papier ? Si les situations se répètent, c'est là que ça allume la "schwitch". C'est sûr que la compagnie est un peu petite, mais là ça grossit. Probablement aussi qu'à un moment donné, ils vont être appelés à revoir tout ça. Si tu veux pas créer de remous, il faut une ligne de conduite

claire ». Des normes formelles sont souhaitées par plusieurs : « je sais qu'il y a bien des choses qui ont déjà été pensées, qui ont été mises de côté, comme bien des choses qui vont devoir se faire. Les choses qui viennent à répétition, il va falloir le faire ». De plus, d'après un représentant syndical : « Peut-être qu'il y a des gens qui ne savent pas à quelle porte aller cogner pour régler leurs problèmes. »

Un superviseur estime quant à lui que « des choses écrites, c'est sûr que ça serait utile. Mais il faudrait des choses écrites et claires, parce que souvent il y a des choses écrites qui ne sont pas claires, c'est ça qui arrive ». Dans sa perspective, « dans n'importe quelle situation, c'est dur à gérer. Ce qui arrive, c'est que la politique est claire, mais la situation est un peu à côté, c'est pas tout à fait ça. Alors, souvent, il faut que tu portes ton jugement toi-même, parce que même si c'est clair, il arrive toujours des cas, il faut que tu gères au cas par cas. » Ces situations sont, d'après ce superviseur, particulièrement fréquentes pour beaucoup de demandes de congés sans solde. « La loi est là. S'ils [l'entreprise] veulent, ils l'appliquent avec plus de rigueur. Mais à un moment donné, il faut savoir concilier aussi. On peut en avoir des règles, ça peut être des règles trop rigides. Il s'agit des fois de lire entre les mots pour savoir quelle est la rigidité de la règle, ou qu'est-ce que tu peux faire avec. Il s'agit de travailler avec ça. Mais pour certaines personnes, à un moment donné, c'est bon de montrer que c'est rigide... ».

## Section 3 Les résultats

### 3.1 Évaluation des résultats

Les résultats des mesures mises en place par l'entreprise n'ont pas été évalués formellement, mais d'après un de ses représentants, « éventuellement, il va falloir en faire d'avantage. Les congés d'une heure, deux heures, une demi-journée, je ne sais pas si on va tout couvrir, mais il y a un certain nombre de cas d'absences qui vont générer des statistiques ». Un nouveau système d'analyse devrait être mis en place aux ressources humaines à cette fin. « Selon certaines priorités, on va avoir plus d'informations pour faire des analyses. On va voir les coûts directs. Par exemple on va savoir quels sont les bénéfices d'envoyer quelqu'un dans un programme d'aide. Si la personne a réussi à régler son problème, elle va peut-être moins s'absenter. Mais de combien ? Est-ce qu'on peut mesurer ? Moi je suis confiant qu'on est gagnant en déboursant pour un programme d'aide ».

Le programme informatique graduellement mis en place devrait permettre de mesurer la « santé organisationnelle », c'est-à-dire la satisfaction des employés par rapport à leur travail, à l'organisation, au type de supervision, etc. D'après le responsable des ressources humaines, ce programme, qui existe depuis trois ou quatre ans pourrait par ailleurs être amélioré. Il est aussi d'avis que le meilleur moyen d'amener des entreprises comme la sienne à évaluer sérieusement ce qui concerne

la conciliation serait « des incitatifs financiers ; les entreprises sont souvent à l'écoute de ça. Dans les PME où il y a 20 ou 50 employés, c'est plus difficile à mettre en place. Chez nous, c'est cloisonné, les employés [d'autres unités] ne viennent pas remplacer ici, il faut les considérer comme une entité à part. Nous, aux ressources humaines, on est assez sensibilisés, mais il faudrait de la sensibilisation chez nos gestionnaires, à moins qu'on ait un président qui soit fou de conciliation ». Comment alors sensibiliser les gestionnaires ? « Si une demande vient des employés et qu'elle semble rejoindre une bonne partie du personnel, il faut la faire valoir... Il faudrait faire des petites présentations là-dessus, avoir peut-être du matériel de sources externes... Et d'abord avoir l'appui des dirigeants principaux. Si ça bloque en haut... Il faut leur vendre avec les bons arguments ».

Du côté syndical, on estime qu'une bonne réponse de l'employeur aux besoins des employés en matière de conciliation est dans son intérêt. « C'est sûr que c'est un plus pour l'employeur dans le sens que des gens qui ne sont pas heureux ne sont pas productifs. Si le monde est heureux, que leurs problèmes sont réglés, j'imagine que ça doit paraître beaucoup sur la production. Ils sont plus productifs et plus réceptifs. Comme là [dans la nouvelle convention collective], quand on a ajouté plus de flexibilité, ça a voulu dire plus de formation. C'est sûr que c'est un certain coût pour l'employeur, mais il y avait déjà une démarche d'entreprise dans ce sens. C'est un coût à court

terme, mais à long terme l'employeur est gagnant. Les jeunes cherchent aussi à avoir de plus en plus de vacances... » Selon lui, des congés plus généreux que ceux prévus par les normes du travail, tels que ceux offerts par l'entreprise, constituent un atout pour attirer de jeunes travailleurs.

### 3.2 Mesures à prendre

Plusieurs besoins ont été exprimés au fil des discussions. Pour un employé : « c'est sûr que si la compagnie voulait laisser le choix entre travailler cinq jours ou quatre jours... mais il faudrait que ça soit à la grandeur de la compagnie ». Plus tard il ajoute : « Quatre jours semaine, ça changerait beaucoup de choses, peut-être même que ça réglerait des problèmes de maladie. Mais, ajoute-t-il, je vois pas comment ils peuvent arriver à le faire ». Un superviseur est du même avis. Par ailleurs, d'après un employé de bureau, on sait que « certaines compagnies offrent des congés de maladie payés, et si on ne les prend pas, ils sont donnés en salaire. Ça a été demandé, mais ça n'est pas allé plus loin ».



*Conseil de la famille  
et de l'enfance*

Québec 