

Conciliation vie professionnelle et vie personnelle: où en sommes-nous?

Diane-Gabrielle Tremblay

Directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux

Titulaire de la chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir

Professeure, Téléq, Université du Québec

① sites web:

① <http://www.telug.quebec.ca/dgtremblay>

① <http://www.telug.quebec.ca/aruc-gats>

① <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>



Plan

- I- Pourquoi agir ?
- Contexte, conséquences, résultats de quelques recherches, conclusion
- II- Les meilleures pratiques
- III- Que font les entreprises?
- IV- Le rôle des divers acteurs et la mise en oeuvre



I-Pourquoi agir en matière de CTF?

- **Assurer l'employabilité des personnes quelle que soit leur situation familiale (TPA, nombre et âge enfants...)**
- **Assurer la relève, et la meilleure qualité de relève dans les postes (éliminer barrières liées à la famille)**
- Assurer le CHOIX aux hommes et femmes de participer aux deux sphères (travail et famille)
- Permettre aux gens, avec ou sans enfants, d'avoir une vie personnelle hors du travail



Contexte

- Difficultés de recrutement pour certains postes
- Difficultés accrues de rétention de main-d'œuvre, souvent liées aux problèmes de conciliation (jeunes hommes et femmes sont plus demandeurs de conciliation, de temps personnel et familial)
- Polarisation des heures de travail :
 - hommes + femmes professionnelles et cadres = horaires plus longs
 - variabilité des horaires, hors 9 à 5



Contexte (2)

- Changements dans les structures familiales: moins d'enfants, *garde partagée*, prolongation des études et du logement au domicile familial; en plus, des *parents âgés, malades*, et le virage ambulatoire...
- Moins de division entre les ***sphères familiale, professionnelle et formation*** tout au long de la vie: *recoupement des temps et réciprocity d'influences*



Conséquences (multiples études)

- Sur la famille, formation et vie personnelle: **moins de temps, plus de stress, impacts psychologiques** pour certains
- **Sur l'organisation:** problèmes de ressources humaines comme le stress, l'absentéisme, retards, productivité, recrutement
- 25 à 50 % des problèmes sont dus à des difficultés de conciliation emploi-famille selon les responsables RH (Conf Board Canada)



Responsabilité collective

- **Etat:** adaptation du système scolaire, services de garde et soutien financier (+Scandinavie; moins aux USA et en Grande-Bretagne)

- **Employeur:** mesures de soutien, horaires variables, 4 jours, information, plan de carrière adapté, garde, etc. (plus rare au Québec...)

- **Parents:** responsabilités parentales partagées entre hommes et femmes (+ généralisé en Scandinavie)



Sur quoi l'Etat et l'entreprise peuvent-ils agir?

- Etat: rôle incitatif: mesures offertes en ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, sensibilisation, information
- Employeur: Soutien du supérieur, qui est fonction de l'ouverture de l'organisation, attitude des dirigeants... information et plans de carrière incluant temps pour famille



Les mesures offertes

- 10 mesures identifiées, 4 liées au temps
- La plus fréquente: congés personnels (dans les 2/3 des entreprises)
- Suppléments de salaire ou congé à la naissance/adoption: + du tiers
- ***Horaires variables ou réduits à 4 jours: moins de 1/5 !!***



Impacts prévus ou observés

(Recherches DGT + Conf Board Canada)

- **Satisfaction des employés**
- **Baisse de l'absentéisme**
- **Plus d'implication des employés**
- **Meilleur rendement des employés**
- **Meilleure satisfaction des clients**
- **Réduction du temps supplémentaire**
- **Réduction des retards, du roulement de main-d'œuvre...**
- **Effet sur la loyauté et la rétention de main-d'oeuvre**



Différences d'attitudes

- Professionnel-le-s accordent plus d'importance à la conciliation dans la recherche d'emploi
- Ont souvent plus de flexibilité...
- Mais aussi des heures plus longues, des mandats à finir...
- **Enjeu important pour la rétention de main-d'œuvre** et la relève en contexte de baisse démographique



Quelques constats

- Les **femmes sont vues comme plus responsables** et l'entreprise les appelle plus souvent, même lorsque le père a demandé à être joint en premier
- Problème de **légitimité des demandes parentales des pères** dans certains milieux, même et surtout pour jeunes pères qui trouvent normal de faire de telles demandes, comme d'amener leur enfant à la clinique ou ailleurs



Quelques constats (2)

- **Les femmes négocient des arrangements personnels** (temps partiel, rtt, travail autonome...) qui peuvent les pénaliser dans la carrière
- **Les hommes bénéficient plus souvent de mesures collectives** de réduction du temps de travail; mais utilisent plus souvent l'ARTT (aménagement et réduction du temps de travail) pour des raisons personnelles et sociales (sports-formation)



Conclusion sur

« Pourquoi agir ? »

- Peu de mesures formelles, mais de l'informel
- La durée du travail est déterminante (ainsi que soutien du supérieur et du conjoint).
- Travailleuses proches aidantes : autre groupe de + en + nombreux



Conclusion sur Pourquoi (2)

- Souhait de **mesures diversifiées, évoluant au fil des ans, avec l'âge des enfants** et besoins (tpa)
- Enjeu de l'**équité en emploi des femmes** : elles assument les ajustements travail-famille, mais en paient souvent le prix en carrière
- Enjeu de **légitimité des demandes parentales des pères**: défi organisationnel et sociétal...pour la relève en contexte de baisse démographique



II-Comment agir ?

- Les meilleures pratiques
 - des mesures diversifiées
 - une bonne information
 - un climat ouvert et caractérisé par la confiance



Comment définir les meilleurs pratiques (best practice) ?

- Pratiques adaptées aux *besoins multiples* des parents: diversité de formules (enfants vs parents âgés-malades)
- Pratiques *flexibles*: adaptées aux besoins changeants, situations différentes (TPA, parents...) et possibilité de retour en arrière
- Pratiques *efficaces*: satisfont vraiment le besoin



« meilleures pratiques » (suite)

- Pratiques *accessibles* au plus grand nombre : information et critères d'accès larges (incluant personnel non régulier, non syndiqué, autre)
- Pratiques *équitables* : pas d'arbitraire, pas de passe-droit, mais pas nécessairement égalité de tous ...équité
- Pratiques *économiquement viables*: non seulement ne nuisent pas à l'efficacité ou la productivité de l'organisation mais y contribuent en loyauté, motivation, engagement, performance accrue...



Quelles pratiques ?

- Congés :
 - congés personnels,
 - congés sans traitement,
 - congés de maladie pour soi et enfants ou famille élargie,
 - compléments de congés à l'adoption ou la naissance



Quelles pratiques (2)?

- Aménagement du temps de travail (première demande des parents)
 - horaire comprimé volontaire
 - horaire comprimé sur 4 jours
 - horaires flexibles ou sur demande
 - temps partiel sur demande (durée variable)
 - partage de poste entre 2 personnes
 - télétravail ou travail à domicile
 - préretraite ou retraite progressive (besoin personnel ou cas de parents âgés ou enfants en difficulté)



Quelles pratiques (3)?

■ Avantages sociaux:

- semaines de vacances (au Québec: souvent 2 semaines et pas toujours possible pour 2 parents ensemble)
- congés pour vacances scolaires
- assurances familiales
- avantages sociaux pour soins dentaires, oculaires, etc. (pas très fréquent...)



Quelles pratiques (4) ?

- Services de garderie correspondant aux horaires de travail ou aide financière pour la garde (au Québec, on préfère souvent CPE proche du domicile ou milieu familial)
- Services d'aide d'urgence (parents ou enfants malades)
- Aide aux personnes à charge à autonomie réduite (âgées ou handicapées)



Quelles pratiques (5) ?

...un peu plus loin...et rare !

- Services domestiques à accès rapide ou « bellboy »(courses, nettoyage, réparation automobile...)
- Services de sport ou installations de conditionnement physique financées par l'organisation
- Services d'aide aux familles et programmes d'aide aux employés (conférences, ateliers, bottins d'information)



Quelles pratiques (6) ?

...encore un peu plus loin...et rare !

- **cheminement de carrière** adapté aux besoins familiaux et évoluant dans le temps
- **camp de jour** pour les périodes de congés scolaires
- **aide spécifique** pour les familles déplacées géographiquement



Les pratiques les plus recherchées et + impact

- Horaires flexibles
- Horaire comprimé à 4 jours
- Cheminement de carrière adapté
- Garde des enfants en congé scolaires
- Travail à temps partiel volontaire
- télétravail



III-Qu'offrent les entreprises canadiennes ?

- données de *l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE)* de Statistique Canada, représentatives du marché du travail canadien à l'exception des fonctions publiques fédérale, provinciales et municipales.
- Données recueillies auprès de plus 6 000 entreprises et quelques 23 000 salariés de ces mêmes entreprises (Statistique Canada, 2004).
- utilisation des données recueillies auprès des employeurs et des employés à l'enquête, avec les deux banques fusionnées.
- résultats pondérés pour une généralisation des données au marché du travail canadien, à l'exception des fonctions publiques.



Questions

- ***est-ce que la présence d'enfants ou le sexe (ou le fait d'être mère pour être plus précis) joue un rôle déterminant dans le fait de bénéficier ou d'utiliser des mesures de conciliation, dont l'aménagement du temps de travail?***
- ***Mais aussi: certains arrangements du temps de travail peuvent être source de difficultés supplémentaires en matière de conciliation:***
 - Les horaires rotatifs, les heures ou jours de travail qui changent peuvent présenter des défis.
 - qui les subit ?



Aspirations en matière de temps de travail

- pourcentage non négligeable de femmes, souhaite augmenter ses heures de travail, quoique la présence d'enfants exerce un effet visible; les hommes comme les femmes qui ont des enfants sont **moins** nombreux que ceux sans enfants à souhaiter une **augmentation** de leurs heures de travail.
- les femmes avec enfants, comme les hommes avec enfants sont **plus nombreux à souhaiter une réduction de leur temps de travail,**
- donc: **la présence d'enfants incite hommes comme femmes à rechercher davantage des horaires réduits**
- les **obligations familiales** viennent au premier rang des **motifs** pour lesquels les hommes comme les femmes avec enfants souhaitent réduire leurs heures de travail



Mesures axées sur le lieu de travail

- Le fait de travailler à la maison est parfois perçu comme une façon de concilier ses responsabilités familiales et professionnelles, mais cela peut aussi être perçu comme une intrusion négative du travail dans la vie privée

Le **travail à domicile touche environ le quart** de tous les groupes, mais **davantage les hommes et femmes avec enfants**;

tant pour les hommes que pour les femmes, le **travail à domicile s'explique surtout par les exigences du travail (environ les deux tiers)**

le travail à domicile n'est pas utilisé prioritairement comme une manière de concilier les exigences professionnelles et familiales,

mais il est intéressant de noter que le **pourcentage de personnes travaillant à domicile en raison d'obligations familiales s'est accru, surtout chez les hommes avec enfants.**

Voir: Tremblay, Diane-Gabrielle et Elmustapha Najem (2010). Le télétravail : qui le pratique et pourquoi? Revue *Gestion*. Numéro spécial sur le télétravail. vol. 35, no 1 . Pp. 108-116.



Services d'aide à la garde

- Alors que l'aide à la garde et les services de garde chez l'employeur sont le premier souhait des parents canadiens ayant des enfants de moins de 3 ans (Lero et al., 1993), **à peine plus du quart offre un service à cet égard en 2002. (Québec: service de qualité à contribution réduite, donc moins important)**
- la *question de l'EMTE est très englobante* : elle demande si l'employeur offre « de l'aide pour le gardiennage d'enfants soit par un centre sur place, ou par le biais de fournisseurs ou par des arrangements informels ». (arrangement informel convient peu, de sorte que % renvoient sans doute à qq chose de plus régulier)
- Il y a **progression du pourcentage d'entreprises offrant ce type d'aide** puisqu'on est passé de 20 à 29 % chez les femmes et 18 à 26 % chez les hommes de 99 à 2002.
- Les **femmes sont plus nombreuses à avoir recours** aux services d'aide de l'employeur concernant la garde des enfants, puisqu'elles sont **8,59 % à le faire, contre 6,21 pour les hommes**; les deux pourcentages sont en progression, mais c'est surtout le cas chez les femmes, passées de 5,3 à 8,5% .



Offre de mesures selon la présence ou nombre d'enfants

- il y a forte progression de l'offre de services concernant l'aide à la garde des enfants *dans les groupes n'ayant pas d'enfants ou ayant un enfant.*
- Ceux-ci sont peut-être les plus jeunes et pourraient créer une famille dans les années à venir; ils pourraient d'ailleurs avoir choisi un employeur en partie pour cette raison...
- Toutefois, les données selon l'âge indiquent que **ces services sont davantage offerts dans le groupe des 55 ans et plus, tendant à indiquer que c'est possiblement en fin de carrière, lorsque les gens ont accédé à un emploi dans une grande organisation offrant davantage d'avantages sociaux** qu'ils y ont accès. Cette question mériterait d'être analysée plus en détail, mais les données de l'EMTE permettent au moins un premier éclairage.



Paradoxe

- ***l'offre de mesures semble attachée aux bons emplois et non pas offerte en fonction des besoins du bassin de travailleurs...***
- **Nous avons aussi analysé selon le sexe et présence d'enfants ou non simultanément.**
- ***l'offre de services de garde ou de soins aux aînés est plus forte chez les hommes et les femmes sans enfant...***
- ***Mais le recours est plus élevé chez les personnes avec enfant, et surtout chez les femmes avec enfant.***



Conclusion (partie III): paradoxes et défis

- Les **responsabilités familiales demeurent donc bien la responsabilité première des femmes** et les **entreprises n'ont pas adapté l'offre de mesures aux besoins** du personnel.
- Les **investissements dans les services de garde et meilleurs congés au Québec se sont traduits par un taux d'activité plus élevé qu'en Alberta malgré croissance économique (aucun service...)** + pour femmes avec jeunes enfants (0-3 ans)
- les congés parentaux et les services de garde ne suffisent pas ; l'entreprise doit offrir **d'avantage d'options aux parents ...sans les pénaliser sur le plan de la carrière**



Conclusion (2)

- Dans une perspective d'équité H-F, et compte tenu de leurs demandes à cet égard, il faut favoriser participation des pères aux responsabilités parentales et familiales (parents âgés): *faut des mesures dans les organisations et un climat favorable à l'utilisation des mesures* (recherche Québec-Belgique sur *le soutien informel – organisationnel = très important*)
- Congé de paternité Québec : 3 à 5 semaines non transférable à la mère (78 % participation – moyenne 7 semaines – effet sur l'enfant)...
- congé parental islandais: 9 mois: 1/3mère, 1/3 père, 1/3 partageable pour renforcer participation pères



IV-Le rôle des divers acteurs

– **Employeur (haute direction)**

- fournir les incitatifs et moyens pour le développement de programmes et politiques
- appuyer concrètement les initiatives
- favoriser un climat organisationnel permettant les échanges et l'expression des besoins dans le respect des différences
- Assurer les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires



Rôle des divers acteurs (2)

– **service de ressources humaines**

- Développer les politiques et programmes
- Assurer la diffusion de l'information sur les politiques et programmes
- Assurer un climat de travail sain et permettant l'expression des besoins, dans le respect des différences
- Être ouvert et à l'écoute des employés
- Évaluer régulièrement les besoins, l'utilisation des programmes et le degré de satisfaction



Le rôle des divers acteurs (3)

- **Les gestionnaires et cadres intermédiaires:**
- Assurer la diffusion *dans leur service* de l'information sur les politiques et programmes
- Assurer *dans leur service* un climat de travail sain et permettant l'expression des besoins, dans le respect des différences
- Etre ouvert et à l'écoute des employés; définir solutions en collaboration
- Collaborer à l'évaluation des besoins, de l'utilisation des programmes et du degré de satisfaction
- Favoriser un bon climat par leur exemple personnel



Le rôle des divers acteurs (4)

■ Les employés

- Analyser leurs besoins du point de vue familial et professionnel
- Définir leurs attentes, leurs priorités et les options possibles compte tenu des besoins de l'organisation et de leur poste
- Exprimer leurs besoins et attentes dans le respect des autres (collègues, supérieur, conjoint)
- Collaborer à la mise en œuvre de solutions réalistes et acceptables pour tous



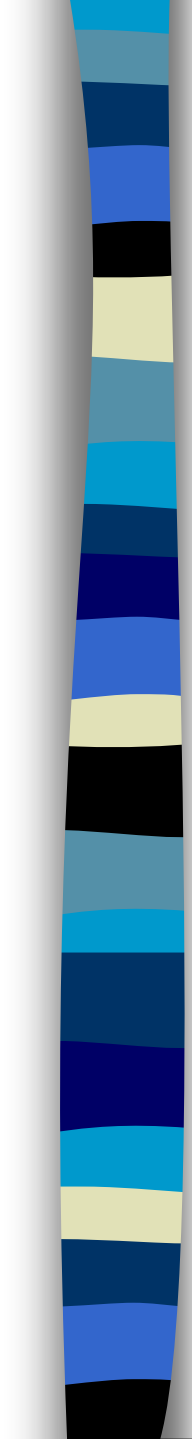
Comment faire ? (point de vue organisationnel)

- Analyse de la situation organisationnelle
 - Ce qui est actuellement offert
 - Ce qui existe ailleurs
 - Ce qui est souhaité par les employés
 - Contexte organisationnel
 - Obstacles et facteurs favorables:
 - coûts et avantages (loyauté, engagement)
 - valeurs, culture organisationnelle + personnelle
 - tabous, préjugés, discrimination, etc.



Comment faire ? ((point de vue organisationnel 2)

- Développement de politique et programme
 - élaboration
 - sensibilisation des cadres+ employés
 - respect des engagements
 - ouverture et flexibilité dans l'application



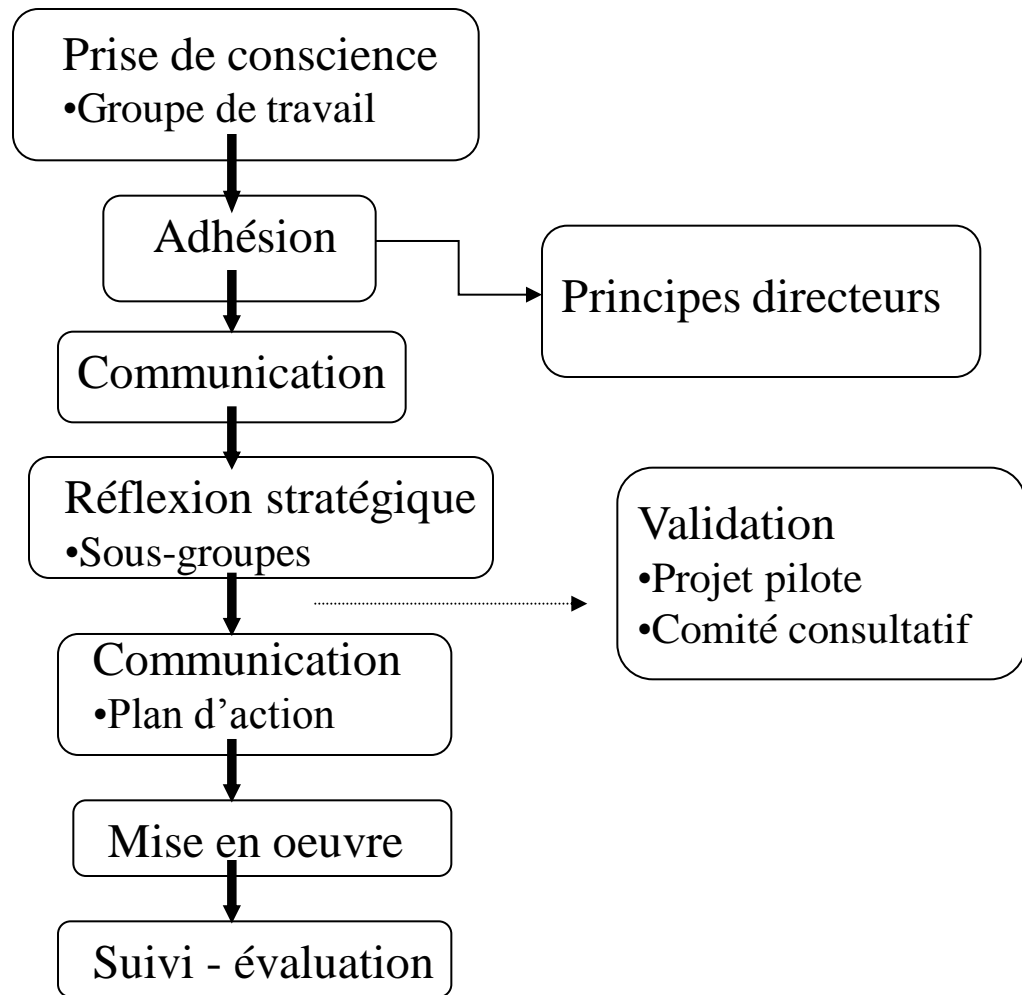
Comment faire ? (3= point de vue individuel)

■ Responsabilité personnelle

- établissement de ses priorités et besoins
- gestion de son temps
- gestion du stress
- gestion de sa santé physique et mentale
(pour tenir le coup !)
- faire ses choix en tenant compte des autres (conjoint et collègues de travail)

PASSER À L'ACTION !

Mise en œuvre (ORHRI)





Activité de réflexion:

- Comment les mesures de conciliation emploi-famille (télétravail, semaine 4 jours, flexibilité horaires) interrogent l'organisation? (enjeux, défis)
- -Objectifs, avantages-inconvénients pour les employés, l'organisation, question d'équité hommes-femmes,
- -si on allait de l'avant: mise en œuvre? expérimentation ? Comment gérer ?
Espaces et lieux pour télétravail (maison, coworking...)?

Quelques références

- Tremblay, D.-G. (2015). *Les pères et le congé de paternité/parental; une nouvelle réalité*. Québec: Presses de l'université du Québec. 150 p.
- Tremblay, D.-G (2012). *Articuler emploi et famille : Le rôle du soutien organisationnel au coeur de trois professions (infirmières, travailleuses sociales et policiers)*. Québec : Presses de l'université du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2012). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux.(3e édition)* Québec: PUQ. 406 p.
- Tremblay, D.-G. (2013). *Les avocats, les avocates et la conciliation travail-famille*. Montréal: Éd. Remue-ménage.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2012, sous la dir.). *Performance organisationnelle et temps sociaux*. Québec: PUQ. 359 p.
- www.teluq.ca/aruc-gats (notes de recherche sur conciliation)
- Www.teluq.ca/chaireecosavoir (idem + télétravail)
- Cours RIN 2013 *Conciliation travail-famille et temps de travail*, de la Télug, Université du Québec