



# GUIDE DES PRATIQUES GAGNANTES DE CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL

Mettre en place des mesures ou des politiques de conciliation famille-travail (CFT) dans votre commerce constitue un atout pour celui-ci. Élaborer de telles pratiques permet à vos établissements de se démarquer de leurs concurrents en participant à l'amélioration de la **satisfaction de vos employé(e)s**, en **augmentant la productivité** de vos magasins et en contribuant à la **rétenion de vos collaborateurs et collaboratrices**.

56%<sup>1</sup>

Des parents et proches aidants considèrent la CFT comme une source de stress important.



82%

Des employé(e)s considèrent que la formalisation des mesures de CFT est importante pour eux.



85%

Des employeurs trouvent que l'adoption des meilleures pratiques de CFT favorise la rétention de personnel.



?

## LA CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL : QU'EST-CE QUE C'EST ?

La conciliation famille-travail (CFT) se définit comme la recherche de l'**équilibre** entre les responsabilités et les exigences liées à la **vie professionnelle** et la **vie familiale**.

La vie familiale fait référence aux personnes avec lesquelles la travailleuse et le travailleur ont un lien de dépendance, dont la **famille**, la **famille proche**, la **famille élargie** et les **ami(e)s**.

(Ministère de la Famille)



## QUI EST CONCERNÉ PAR LA CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL ?

Certaines personnes peuvent penser que la CFT concerne seulement les parents de jeunes enfants et les femmes enceintes... c'est **faux** !

Les responsabilités familiales sont présentes, à des degrés divers, tout au long du parcours de vie et dans cette perspective, **la CFT concerne tout le monde** un jour ou l'autre.

<sup>1</sup> L'ensemble des statistiques contenues dans ce document proviennent des études de Concilivi et/ou de ses partenaires.



## LA CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL, C'EST UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE : À CHACUN(E) SON RÔLE.

Des études montrent que la mise en place des mesures de CFT sera efficace seulement si la **culture organisationnelle** les soutient. Concrètement, vous devrez alors :

- > déconstruire les préjugés ;
- > obtenir un engagement réel de la direction ;
- > sensibiliser et outiller les gestionnaires et les équipes ;
- > connaître les besoins des gens et offrir des mesures qui répondent à leur réalité ;
- > établir des balises claires et connues ;
- > faire des suivis réguliers et d'évaluer les actions.

### Le rôle de la direction

La direction doit démontrer son engagement envers la CFT, par exemple :

- Donner un mandat clair à une personne ou un comité pour démarrer le projet de CFT ;
- Approuver la charte/politique de CFT pour formaliser les mesures ;
- Allouer un budget selon la réalité de l'établissement ;
- Veiller à ce que les orientations et la stratégie d'affaires soient alignées avec les objectifs de la démarche de CFT ;
- Accorder des espaces de discussion au programme de CFT ;
- Assurer un suivi des actions mises en place ;
- Outiller les gestionnaires et les employé(e)s, par exemple en leur offrant de la formation.

### Le rôle des gestionnaires/superviseur(e)s

Les gestionnaires sont la clé pour faire vivre la CFT au quotidien, ils et elles sont le pont entre les mesures de CFT et l'utilisation que les gens en font. Par exemple, c'est leur rôle de :

- Favoriser le dialogue et écouter attentivement ;
- Préparer un plan B avec chaque équipe pour faciliter l'adaptation en cas d'urgence familiale ;
- Réévaluer périodiquement la charge de travail ;
- Prendre conscience de ses propres préjugés en matière de CFT ;
- Faire connaître les mesures de CFT en place :
  - ~ Amener un point sur la CFT dans une rencontre d'équipe ;
  - ~ Échanger en groupe sur une mesure en particulier (satisfaction, compréhension, utilisation, etc.) ;
- Permettre aux équipes de gérer leurs quarts de travail ;
- Encourager les employé(e)s à prendre quelques jours de congé après une période de travail particulièrement intense ;
- Encourager les employé(e)s à prendre toutes les journées des vacances auxquelles ils et elles ont droit annuellement.

### Le rôle des employé(e)s

Chaque personne est chef d'orchestre de la mélodie de sa vie, de même que chaque employé(e) doit faire sa part pour concilier famille, vie personnelle et travail, par exemple :

- Explorer et mettre en place des solutions pour mieux concilier famille et travail ;
- S'informer sur les mesures de CFT offertes par l'établissement ;
- Ouvrir la discussion sur la CFT avec son employeur ;
- Communiquer ses besoins (dialogue, participation aux sondages internes) ;
- Faire valoir l'importance et la pertinence d'adopter de meilleures mesures de CFT.



## LES AVANTAGES DE METTRE EN PLACE DES PRATIQUES OU DES POLITIQUES DE CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL

81 %	85 %	83 %
Des employeurs trouvent que la mise en place des mesures de CFT a eu un impact positif sur l'organisation.	Des employeurs considèrent que la CFT est une attente incontournable des employé(e)s.	Des employeurs trouvent que l'adoption des meilleures pratiques de CFT améliore l'attractivité du commerce pour le recrutement de personnel.

### Augmentation de la satisfaction au travail :

Les politiques de CFT permettent aux employé(e)s qui en bénéficient de se sentir valorisé(e)s et soutenu(e)s par leur employeur, ce qui en plus d'augmenter leur sentiment de satisfaction au travail, a un impact positif sur leur motivation et leur engagement au travail.

### Amélioration de la rétention des employé(e)s :

En augmentant la satisfaction des employé(e)s, les mesures de CFT encouragent ces derniers à rester plus longtemps dans leur poste et réduisent les coûts de recrutement et de formation. Les mesures de CFT favorisent particulièrement le maintien en emploi des travailleurs vieillissants et des personnes ayant des responsabilités de proche aidance.

### Équilibre entre famille, vie personnelle et travail :

Les politiques de CFT, quand elles répondent aux besoins des employé(e)s, leur permettent d'améliorer leur qualité de vie globale puisqu'ils et elles bénéficient d'un juste équilibre entre leur temps de travail et leur vie personnelle, ce qui leur permet de consacrer davantage de temps et d'énergie à la vie en dehors du travail.

### Augmentation de la productivité :

Les employé(e)s qui ont un juste équilibre entre leur travail et leur vie personnelle grâce aux pratiques de CFT gagnent en productivité et contribuent davantage à la rentabilité de l'entreprise, car les mesures dont ils et elles bénéficient les motivent grandement au travail.

### Réputation de l'entreprise :

La CFT est un outil stratégique pour votre marque employeur. En vous positionnant ouvertement comme étant sensible à la conciliation famille-travail, notamment avec le Sceau Concilivi, vous affirmez haut et fort que les employé(e)s sont au cœur de votre marque employeur. Cela vous aide à attirer et à fidéliser les meilleurs talents.

### Augmentation de la diversité :

Les politiques de CFT encouragent une plus grande diversité au sein des entreprises, car elles permettent à des individus ayant des réalités familiales diverses et issus de différentes générations de trouver un équilibre entre leur travail et leur vie familiale.

### Réduction du stress :

La CFT est une source de stress important pour plus d'une personne sur deux (56 %). Les mesures de CFT sont des actions concrètes pour outiller les employé(e)s, elles démontrent comment l'employeur veille à les aider à mieux équilibrer travail, famille et vie personnelle et, au bout du compte, à leur permettre de se concentrer sur leur travail plus efficacement.

### Réduction de l'absentéisme :

Les mesures de CFT permettent de réduire l'absentéisme, car elles permettent de diminuer la fatigue et le stress. En bénéficiant de mesures leur permettant de gérer leur temps avec le moins de contraintes possible, les employé(e)s sont moins épuisé(e)s et ont davantage de latitude pour répondre à leurs responsabilités familiales.

### Amélioration du taux de roulement :

Lorsque l'employeur démontre son engagement envers la CFT par la mise en place de mesures, cela suscite un sentiment de réciprocité de la part des employé(e)s. En sentant que leurs besoins sont importants et pris en compte par la direction, le sentiment d'équité et d'appartenance augmente et leur engagement s'en trouve renforcé.





## QUE PENSENT LES EMPLOYÉ(E)S DE LA CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL ?

<b>56 %</b>	<b>90 %</b>	<b>87 %</b>	<b>85 %</b>
Des employé(e)s changeraient d'emploi si on leur offrait de meilleures mesures de CFT.	Des personnes sondées placent les mesures de conciliation famille-travail en tête des critères les plus importants pour choisir un emploi.	Des employé(e)s mentionnent que l'ouverture de l'employeur à s'investir dans les pratiques de CFT a un impact sur leur satisfaction et leur motivation au travail.	Des personnes sondées disent avoir une propension à rester plus longtemps à l'emploi si elles bénéficient de mesures de CFT.



## LES ÉTAPES À METTRE EN PLACE POUR IMPLANTER UNE DÉMARCHE AFIN DE FAVORISER L'ÉQUILIBRE DE VIE DE VOS EMPLOYÉ(E)S

En matière de CFT, il n'y a pas de place pour le « copier-coller ». Les besoins des employé(e)s et votre contexte organisationnel sont uniques. La clé ? Entamer une démarche de CFT qui tient compte des besoins de vos employé(e)s et de la réalité de votre établissement.

Les étapes d'une démarche de CFT :

**1** **Identifier** une personne responsable et/ou créer un comité CFT : le comité de CFT est un moyen d'impliquer toutes les parties concernées dans une démarche de CFT (employeur et personnes en emploi). Vous pouvez aussi désigner un(e) responsable du projet CFT pour chapeauter le projet. Elle sera la personne-ressource.

**2** **Consulter** vos employé(e)s : cette étape permet de dresser un portrait des besoins des employé(e)s et d'identifier des mesures à mettre en place.

**3** **Implanter** et formaliser des mesures : mettre en place ou bonifier les mesures de CFT selon les besoins de vos employé(e)s et la réalité de votre commerce. Rédiger une charte ou une politique pour officialiser les mesures. Vous devrez communiquer les mesures choisies à l'ensemble du personnel.

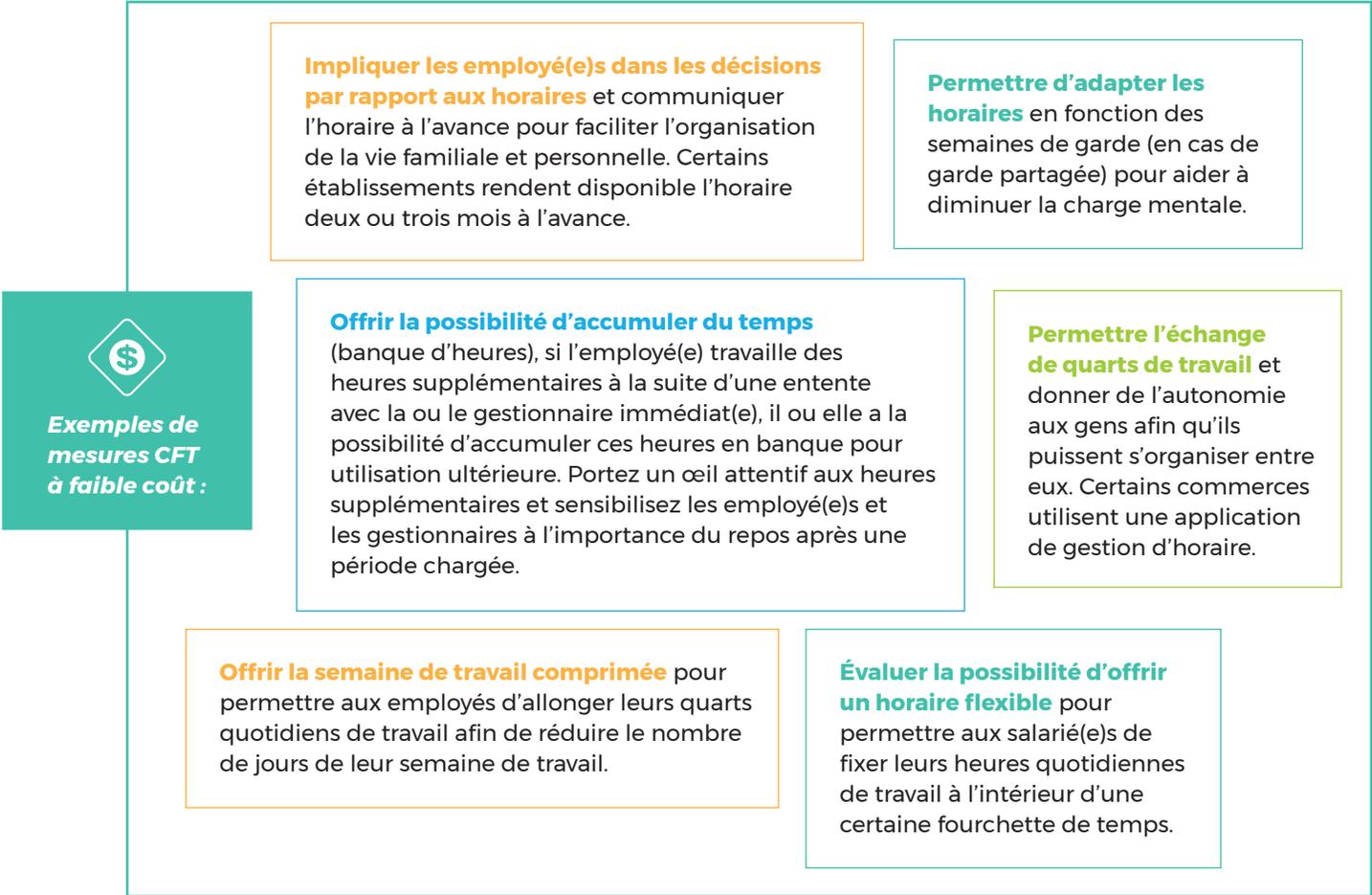
**4** **Évaluer** et mettre à jour les mesures offertes : Recueillez les commentaires des gestionnaires/superviseur(e)s et ceux des employé(e)s. Vérifiez l'utilisation des mesures et leur adéquation aux besoins. Adaptez l'offre des mesures, au besoin.

## Les mesures de CFT, un investissement moins coûteux que vous le croyez

De nombreux employeurs du secteur du commerce de détail hésitent à mettre en place des mesures de CFT, car ils craignent que cela ne soit trop coûteux.

Quel que soit le montant que vous souhaitez investir en matière de CFT, gardez à l'esprit que les meilleures mesures que vous implanterez dans votre commerce sont celles qui répondent aux besoins de vos employé(e)s et qui tiennent compte de vos contraintes organisationnelles.

De nombreuses mesures de CFT dites « typiques », applicables au secteur du commerce de détail, ont déjà fait leurs preuves au fil du temps et pourront vous inspirer.



Évitez de succomber à la tentation de réinventer la roue, et restez à l'écoute de vos employé(e)s. Toutefois, rien ne vous empêche d'innover ; cependant, gardez en tête que pour vos équipes de travail, ce qui leur importe c'est que vous implantiez des mesures qui répondent à leurs besoins.

**Exemples de mesures CFT qui sortent des sentiers battus :**

**Permettre aux gens d'« acheter des journées flexibles » :** l'achat de journées flexibles est une forme de congé autofinancé qui permet au personnel d'acheter un certain nombre supplémentaire de jours de congé. Pour ce faire, l'employeur déduit un pourcentage du salaire pendant une période de référence, souvent une année. Ceci permet aux employé(e)s de transformer les montants cumulés en jours de congé. Ainsi, l'impact financier de ces journées d'absence est réparti sur toute l'année et le personnel conserve une prévisibilité budgétaire.

**Publier une centrale d'information CFT :** babillard physique ou virtuel pour partager des ressources qui favorisent la conciliation famille-travail. Il existe une panoplie de ressources communautaires gratuites qui peuvent alléger le poids des obligations ou offrir du soutien ; il suffit de les partager !

**Offrir de l'aide à la logistique familiale :** il s'agit de mesures de CFT qui peuvent se traduire par l'accès à des services d'aide à la logistique familiale coordonnés par l'employeur. Voici quelques exemples parmi les services les plus offerts au cours des dernières années :

- Aide à la prise de rendez-vous (p. ex. : un(e) conseiller(ère) financier(ère) passe une journée sur les lieux de travail et les membres de l'équipe peuvent réserver du temps pour lui poser leurs questions) ;
- Livraisons autorisées sur les lieux de travail ;
- Changement de pneus sur les lieux de travail ;
- Service de traiteur (p. ex. : des plats congelés disponibles sur les lieux de travail, des ententes avec des traiteurs pour livrer les repas sur les lieux de travail lors des anniversaires).



## LES FREINS À LA MISE EN PLACE DE MESURES DE CONCILIATION FAMILLE-TRAVAIL : ENTRE MYTHES ET RÉALITÉ

Bien qu'il y ait de nombreux avantages à mettre à la disposition de ses employé(e)s des mesures de CFT, certains aspects relatifs à leur mise en place ou à leur utilisation peuvent représenter des freins pour l'employeur. Pour favoriser le passage à l'action, il est nécessaire de bien vous informer, de planifier adéquatement et de vous faire accompagner au besoin.

**Les coûts :** certaines mesures engendrent des coûts pour les employeurs, par exemple, la formation, les frais liés à la mise en place d'une infrastructure de télétravail pour le personnel de bureau. Cependant, plusieurs mesures qui répondent aux besoins des employé(e)s correspondent aussi à votre budget. Il est possible d'implanter des mesures sans trop dépenser : 71 % des établissements ont implanté des mesures à coût faible ou nul.

**La peur des abus :** 22 % des employeurs soutiennent que la peur des abus est l'un des principaux obstacles à la mise en place des mesures de CFT. Toutefois, les études démontrent que l'exception n'est pas la règle. De plus, advenant le cas où une petite minorité d'employé(e)s abuse de la bienveillance de l'employeur, pourquoi priver l'ensemble des employé(e)s ? Les entreprises gagnent davantage à outiller les gestionnaires/superviseur(e)s afin de gérer les cas problématiques isolés.

**Résistance de la part des superviseur(e)s et des collègues :** Les superviseur(e)s et les collègues peuvent être réticent(e)s à accepter les pratiques de conciliation famille-vie personnelle-travail, car ils peuvent avoir des perceptions erronées ou manquer d'information. Vous devrez alors les sensibiliser et les outiller, par exemple, en partageant des données, des outils et des témoignages. vous faudra également accompagner les gestionnaires pour surmonter les défis de la gestion à distance.



## RAPPEL DES ÉLÉMENTS DE SUCCÈS POUR VALORISER UNE CULTURE D'ENTREPRISE QUI MISE SUR LA CFT

### Sensibiliser les employé(e)s et les gestionnaires :

les activités de sensibilisation préparent le terrain pour la mise en place des mesures de CFT. Elles contribuent à surmonter les freins organisationnels et permettent de reconnaître les besoins diversifiés et évolutifs de la main-d'œuvre. Le message véhiculé doit expliquer « pourquoi » et « comment » les mesures sont mises en place pour aider CHAQUE employé(e) à mieux équilibrer sa vie professionnelle, familiale et personnelle, et ce quel que soit son âge, son sexe, son statut familial ou son niveau hiérarchique.

### Impliquer les employé(e)s et les consulter :

pour offrir des mesures de CFT qui répondent aux besoins des employé(e)s, vous devez connaître leurs besoins. Une bonne pratique consiste à les consulter à l'aide d'un sondage anonyme et de s'assurer de donner de la rétroaction par rapport aux résultats du sondage. Certains employeurs de petite taille recueillent des commentaires des employé(e)s sur une base régulière de façon informelle.

### Outiller les gestionnaires et les employé(e)s :

les employeurs peuvent offrir à l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices une ou plusieurs formations pour les soutenir dans leur CFT (astuces, outils, réflexions, mesures offertes). Les gestionnaires peuvent bénéficier des formations pour mieux comprendre leur rôle et le fonctionnement des mesures afin de les rendre accessibles à tous et à toutes.

### Communiquer :

pour vous assurer de la compréhension des mesures de CFT par vos employé(e)s, vous devez choisir des moyens de communication variés et adaptés à la réalité de vos équipes, utiliser un langage commun et transmettre des messages clairs. Pour encourager vos employé(e)s à vous faire part de leurs besoins, vous devez favoriser le dialogue et écouter attentivement. N'hésitez pas à faire rayonner vos initiatives de CFT à l'extérieur de votre commerce, cela renforce votre réputation d'employeur.

### Éviter les heures supplémentaires excessives :

encouragez vos employés à prendre des pauses régulières pour éviter l'épuisement professionnel et les problèmes de santé mentale. Encouragez le personnel à prendre des journées de congé après les périodes particulièrement intenses selon la nature de votre commerce.

### Promouvoir un climat de soutien :

encouragez l'entraide entre collègues et partagez des ressources et des services favorisant la CFT. Sensibilisez les gestionnaires à se montrer flexibles en cas d'urgence familiale.

## À RETENIR

Le soutien que votre commerce offre à ses employé(e)s est la clé d'une pratique efficace de la CFT. Développez vos habiletés (et celles de vos gestionnaires) à leur offrir du soutien avec des gestes simples : l'écoute attentive et sans jugement ; le partage d'informations concernant les ressources disponibles ; l'aide formelle ou informelle.



# POUR ALLER PLUS LOIN DÉMARQUEZ-VOUS GRÂCE AU SCEAU CONCILIVI

Le Sceau Concilivi : LA reconnaissance en conciliation famille-travail

Le Sceau Concilivi est une reconnaissance en conciliation famille-travail qui permet de reconnaître votre organisation et l'importance que vous accordez à votre relation employeur-employés. Notre démarche inclut :

- Un guide d'adhésion détaillant les étapes de la démarche
- Un questionnaire de consultation bilingue électronique pour recueillir les enjeux et besoins de vos employés
- Un modèle de charte de conciliation famille-travail
- Une trousse pour vous permettre de maximiser les retombées du Sceau Concilivi et faire vivre la conciliation famille-travail au quotidien
- Un soutien durant la réalisation de l'ensemble de la démarche par nos conseillers
- Et une foule d'avantages dédiés aux détenteurs du Sceau tel que des rabais et activités exclusifs !

Concilivi c'est :

- Le Sceau, une reconnaissance de choix qu'une organisation peut détenir pour faire valoir son engagement en matière de conciliation famille-travail.
- Le Centre d'expertise, voué à la recherche, à l'innovation ainsi qu'à la vigie en continu pour être à l'affut des dernières tendances du marché du travail.

[www.concilivi.com](http://www.concilivi.com)



*Cet outil a été réalisé grâce à la collaboration de notre partenaire Concilivi.*



COMITÉ SECTORIEL  
DE MAIN-D'ŒUVRE  
DU COMMERCE DE DÉTAIL



RÉALISÉ GRÂCE À LA CONTRIBUTION FINANCIÈRE DE LA COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET AVEC L'APPUI DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL DU COMMERCE DE DÉTAIL