

**Les pratiques d'affaires des employeurs en matière  
de conciliation travail-famille : une étude  
exploratoire réalisée auprès de quelque 8 000  
employeurs québécois appartenant à une  
quarantaine de secteurs d'activité**

---

5 juillet 2017

Rédaction

Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail  
Secrétariat du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Direction générale des politiques — Famille  
Ministère de la Famille

Conception et réalisation infographique

Secrétariat du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Ce document est disponible dans les sites Web du Secrétariat du travail et du ministère de la Famille.

Notez que ce document présente des obstacles à l'accessibilité. Si vous avez besoin d'aide pour consulter un document, veuillez communiquer avec nous par [courriel](#) ou par téléphone au 1 877 644-4545 du lundi au vendredi de 8 h à 16 h.

ISBN : 978-2-550-78856-0

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017

Gouvernement du Québec, 2017

## **Avant-propos**

Cette étude exploratoire découle d'une volonté du ministère de la Famille et du Secrétariat du travail d'informer les milieux de travail des pratiques d'affaires qui ont cours au Québec en matière de conciliation travail-famille (CTF) par secteur d'activité.

La mise en commun des expériences de chacun, au moyen des réponses recueillies, offre un panorama intéressant des perspectives d'avenir en cette matière et révèle l'importance stratégique que de nombreux employeurs québécois accordent à la CTF. Ces expériences peuvent servir d'outils aux gestionnaires qui désirent s'inspirer des pratiques établies dans leur secteur d'activité.

En ce sens, cette étude constitue un outil de transfert des connaissances qui s'appuie sur des données recueillies auprès de 7 958 répondants, une première au Québec. Nous tenons d'ailleurs à remercier les participants de leur précieuse collaboration. Sans leur apport, cette publication n'aurait pu voir le jour. Elle contribue à l'avancée des connaissances en matière de CTF.

## Faits saillants

### 1. Aspects méthodologiques

- L'étude s'intéresse à la question des pratiques d'affaires en matière de CTF au Québec, par secteur d'activité économique. Quatre secteurs sont représentés : primaire, construction, manufacturier et tertiaire.
- Elle vise les petites et les moyennes entreprises québécoises (PME), les organismes à but non lucratif (OBNL) ainsi que les coopératives et les entreprises d'économie sociale comptant plus d'un salarié. Les secteurs public et parapublic en ont été exclus.
- L'étude s'est effectuée au moyen d'un sondage non probabiliste en ligne. La collecte des données s'est déroulée du 10 mars au 11 mai 2015.
- La base de sondage a été constituée à l'aide d'un extrait de la base de données du Répertoire des établissements d'Emploi-Québec. Au total, 7 958 questionnaires ont été retenus sur 80 482 envoyés. Le taux de participation obtenu est de 11,3 %.
- Les résultats décrivent la situation observée chez les employeurs participants. Ils ne peuvent être comparés à ceux de travaux similaires puisque cette étude exploratoire constitue la première de cette nature au Québec. Pour ces raisons, les résultats présentés dans ce document doivent être interprétés avec circonspection.
- Cette étude n'en fournit pas moins des indications précieuses pour enrichir notre compréhension des pratiques de CTF au Québec. Sa principale contribution est de dégager certaines tendances concernant les pratiques de CTF mises en œuvre dans les milieux de travail visés ainsi que leurs effets sur ces organisations. L'étude procure également un aperçu de la vision des employeurs en matière de CTF.

### 2. Profil des 7 958 participants

- Les participants occupent principalement une fonction de propriétaire-dirigeant (40,9 %).
- Ils représentent majoritairement des entreprises privées (80,6 %) et des entreprises ou des organisations de petite taille (93,6 %).
- Le milieu de travail auquel ils appartiennent est essentiellement non syndiqué (85,3 %) et comporte une forte proportion d'employés de bureau (73,2 %) qui, dans 87,5 % des cas, est composée majoritairement de femmes.
- La nature de l'activité qu'exercent les entreprises et les organisations participantes à l'étude est davantage associée au secteur tertiaire (75,7 %).

### **3. Pratiques d'affaires des employeurs en matière de CTF**

#### **3.1. Présence de mesures de CTF**

- Les employeurs de l'étude qui évaluent les besoins de leur personnel en matière de CTF (57,6 %) offrent une plus grande variété de mesures à cet égard. Ils sont principalement associés au secteur tertiaire et emploient davantage des professionnels de sexe féminin. L'absence d'évaluation (42,4 %) est probante dans le secteur de la construction et parmi les employeurs qui recourent aux services de travailleurs spécialisés majoritairement de sexe masculin.
- Les mesures implantées sont principalement liées à des dispositions d'aménagement du temps de travail, dont les plus populaires sont la flexibilité des horaires (69,6 %) et des choix de vacances (59,3 %) ainsi que la possibilité d'accumuler du temps (41,2 %). Tout comme pour l'évaluation des besoins, les mesures de CTF sont davantage implantées dans le secteur tertiaire et dans les milieux de travail qui emploient des professionnels majoritairement de sexe féminin. L'absence de mesures prévaut chez les employeurs relevant du secteur de la construction et chez ceux employant des travailleurs spécialisés majoritairement de sexe masculin.
- Les valeurs de gestion jouent un rôle prépondérant (70,8 %) dans la mise en place de mesures de CTF. Ces valeurs sont plus ancrées parmi les employeurs qui recourent à du personnel professionnel majoritairement de sexe féminin.
- L'absence de mesures de CTF est principalement motivée par le fait que les salariés n'ont pas adressé de demande en ce sens à leur employeur (36,2 %), mais également en raison de difficultés rencontrées compte tenu de la nature des activités de l'entreprise (35,9 %).
- Près des trois quarts des participants à l'étude (74,6 %) ont indiqué que l'implantation de mesures de CTF s'est faite à coût nul. Lorsqu'elles impliquent des coûts, ceux-ci sont principalement associés à l'octroi de congés payés pour responsabilités familiales. Les résultats de l'étude démontrent une relation entre la taille de l'entreprise et les sommes dépensées pour les mesures de CTF mises en place. En effet, les coûts associés à l'implantation de telles mesures sont plus souvent nuls pour les entreprises et les organisations de petite taille, contrairement à celles de plus grande taille.
- Une approche informelle de gestion de la CTF est préconisée par la moitié des participants (51,1 %). Cette approche prévaut dans les entreprises et les organisations de petite taille. Ces dernières bénéficient rarement d'une direction des ressources humaines pour structurer et formaliser une démarche de CTF.
- Les données révèlent que, pour la grande majorité des répondants (87,1 %), les mesures de CTF mises en place sont équivalentes dans l'ensemble des catégories d'emplois. L'absence d'équivalence est justifiée par les responsabilités et les fonctions liées aux postes occupés, à l'implication d'un syndicat ou de la Commission de la construction du Québec (CCQ) et au statut d'emploi.
- Les employeurs qui octroient une augmentation salariale (70,2 %) à leur personnel sont plus enclins à leur offrir également une variété de mesures de CTF.

### **3.2. Implantation, gestion, évaluation et suivi des mesures de CTF**

- Le choix des mesures de CTF qu'offrent les employeurs répondants repose essentiellement sur les besoins que les salariés ont exprimés (90,2 %). Les besoins exprimés de manière formelle (8,4 %) amènent les employeurs à adopter davantage de mesures visant l'octroi de congés autres que ceux prévus dans la Loi sur les normes du travail (LNT) (81,8 %), alors que ceux qui sont exprimés de manière informelle les incitent surtout à mettre en place des mesures liées à la diminution du nombre d'heures travaillées.
- Les principaux mécanismes que privilégient les employeurs pour mettre en place des mesures de CTF s'appuient sur l'utilisation de ressources internes. L'implantation individualisée des mesures (74,2 %), les mécanismes de communication au personnel (33,0 %) et le recours à la direction des ressources humaines (9,4 %) sont notamment utilisés.
- La taille de l'entreprise (51,1 %), la culture organisationnelle favorable à la CTF (42,7 %) et la nature des tâches réalisées dans l'entreprise ou l'organisation (37,9 %) figurent parmi les facteurs qui ont contribué le plus positivement à faciliter l'implantation de mesures de CTF. À l'opposé, le manque de personnel (22,4 %) et les délais de production et de livraison serrés (21,5 %) sont parmi les facteurs qui posent les défis les plus importants aux employeurs. Le secteur tertiaire est celui dans lequel les employeurs ont rencontré le moins de difficulté pour mettre en place des mesures de CTF.
- Les absences de courte durée (63,1 %) présentent les plus grands défis de gestion pour les employeurs. Les congés de paternité constituent une contrainte plus importante pour les milieux de travail à prédominance masculine, indépendamment de la catégorie d'emploi.
- La plupart des employeurs (60,9 %) procèdent à une évaluation de l'adéquation entre les besoins du personnel et les mesures implantées. Ce suivi est effectué principalement par sondage auprès des employés (20,0 %), par le suivi de certains indicateurs (18,8 %) et par rétroaction des gestionnaires (17,2 %). L'absence de telles évaluations prévaut surtout dans les entreprises privées et celles qui sont de petite taille.
- Une fois les mesures de CTF implantées, plus de la moitié des employeurs (64,8 %) ont déclaré ne pas procéder à l'évaluation de leur efficacité. Cette absence d'évaluation (53,1 %) est justifiée par des lacunes au niveau des outils de suivi. Les employeurs des secteurs de la construction et manufacturier sont moins nombreux à en avoir effectué une.

### **3.3. Effets attribuables aux mesures de CTF**

- Neuf employeurs sur dix (89,4 %) parmi les participants à l'étude relèvent des effets positifs attribuables à l'implantation de mesures de CTF. Ces effets se manifestent plus particulièrement chez ceux qui offrent des mesures visant la flexibilité des horaires de travail, la diminution du nombre d'heures travaillées, la semaine comprimée, la

banque d'heures ou de temps accumulé, la flexibilité dans le choix de vacances, le télétravail ainsi que les congés payés pour responsabilités familiales. Ils sont principalement associés à l'augmentation de la satisfaction ou de la motivation du personnel et à l'attraction et la rétention des travailleurs. L'absence d'effet positif est constatée de manière plus importante parmi les entreprises privées et celles qui relèvent du secteur de la construction.

- Un employeur sur deux (50,8 %) n'a relevé aucun effet négatif à la suite de l'implantation de mesures de CTF, alors que 49,2 % y attribuent certains effets négatifs. Ces derniers concernent notamment l'abus de la part de certains employés (23,2 %), une augmentation de la charge de travail (22,3 %) et des difficultés à respecter les échéanciers (12,0 %).

### **3.4. Perspectives et tendances**

- Selon 45,2 % des employeurs répondants, la CTF constituera une priorité pour leur entreprise ou leur organisation au cours des prochaines années. Pour d'autres (35,6 %), cette priorité dépendra de la conjoncture économique et d'autres facteurs, tandis que 14,6 % des employeurs ont indiqué que la CTF ne fera tout simplement pas partie de leurs priorités.
- Les répondants qui ont déclaré prioriser la CTF offrent une plus grande variété de mesures en ce sens que les autres employeurs. Ils justifient cette priorité par le fait que la CTF fait partie de leurs valeurs de gestion (24,3 %) et qu'elle leur permet d'augmenter la satisfaction des employés (17,8 %) et de retenir le personnel en poste (14,6 %).
- Les employeurs sont partagés quant à l'avantage concurrentiel qu'ils consentiront à la CTF au cours des prochaines années. Ceux qui reconnaissent cet avantage (55,4 %) l'attribuent au fait que la mise en place de mesures de CTF favorise la rétention et l'attraction du personnel (36,4 %) et permet de se distinguer des autres employeurs (13,3 %).

## **4. Discussion**

- Cette étude exploratoire met en lumière des profils types d'employeurs selon un certain nombre de caractéristiques qui conditionnent leur vision de la CTF et l'intégration qu'ils en font dans leur mode de gestion.
- Fortement influencés par la perception des dirigeants et des gestionnaires face aux effets pressentis sur leurs organisations, trois profils se dessinent quant au niveau d'intégration des pratiques observées parmi les participants à l'étude, soit un niveau d'intégration soutenu, partiel ou minimal.
- Ceux dont le niveau d'intégration est soutenu en retirent des bénéfices importants leur procurant un avantage concurrentiel indéniable; ceux dont le niveau d'intégration est partiel misent sur l'attraction et la rétention du personnel, tandis que les employeurs dont le niveau d'intégration est minimal considèrent qu'il n'y a aucun effet positif à adopter de telles pratiques.

- Dans les faits, l'élément central de cette étude démontre qu'au-delà des aspects organisationnels, ce sont davantage les valeurs de gestion des dirigeants et l'appui des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques qui conditionnent la décision de mettre en place des mesures de CTF et qui en facilitent l'implantation.
- Cette étude exploratoire démontre clairement le bien-fondé d'une culture organisationnelle favorable à la CTF. Les employeurs qui souhaitent s'en inspirer pourront, de ce fait, en tirer de nombreux bénéfices.

## **5. Conclusion**

- En bref, cette étude pose un premier jalon fort utile à une meilleure compréhension des pratiques d'affaires en matière de CTF des employeurs ayant participé à l'étude. Elle met également en lumière l'importance de poursuivre la réflexion ainsi amorcée. Certaines tendances émergent, et il importe de les clarifier pour en valider la prévalence auprès de l'ensemble des employeurs québécois.



## Table des matières

Avant-propos .....	3
Faits saillants.....	4
Table des matières.....	9
Liste des tableaux.....	11
Lexique.....	14
Introduction.....	18
1. Première partie : aspects méthodologiques .....	20
1.1. Définition de la CTF .....	20
1.2. Objectifs de l'étude .....	20
1.3. Population à l'étude .....	20
1.4. Collecte des données .....	21
1.4.1. Méthode retenue.....	21
1.4.2. Constitution de la base de sondage .....	21
1.4.3. Déroulement du sondage en ligne.....	22
1.4.4. Traitement statistique et pondération des données .....	23
1.5. Limites de l'étude .....	23
2. Deuxième partie : pratiques d'affaires des employeurs en matière de CTF .....	25
2.1. Profil des employeurs ayant participé à l'étude exploratoire .....	25
2.2. Présence de mesures de CTF .....	29
2.2.1. Évaluation des besoins de CTF.....	29
2.2.2. Mesures de CTF mises en place.....	31
2.2.3. Raisons motivant l'adoption de mesures de CTF .....	36
2.2.4. Raisons motivant l'absence de mesures de CTF .....	38
2.2.5. Coûts des mesures de CTF .....	41
2.2.6. Approche formelle ou informelle de la CTF .....	42
2.2.7. Mesures de CTF offertes selon les catégories d'emplois .....	46
2.2.8. Augmentation salariale prévue .....	49
2.2.9. Principaux constats .....	51
2.3. Implantation, gestion, évaluation et suivi des mesures de CTF .....	52
2.3.1. Choix des mesures de CTF offertes.....	52
2.3.2. Moyens d'implantation des mesures de CTF.....	55
2.3.3. Facteurs facilitant l'implantation et la gestion de la CTF.....	58
2.3.4. Facteurs compliquant l'implantation et la gestion de la CTF.....	62
2.3.5. Types d'absences représentant des défis de gestion .....	67
2.3.6. Suivi des mesures implantées selon les besoins du personnel .....	70

2.3.7. Évaluation de l'efficacité des mesures de CTF .....	72
2.3.8. Raisons motivant l'absence d'évaluation de l'efficacité .....	74
2.3.9. Principaux constats .....	76
2.4. Effets attribuables aux mesures de CTF .....	77
2.4.1. Effets positifs attribuables aux mesures de CTF .....	77
2.4.2. Effets négatifs attribuables aux mesures de CTF .....	83
2.4.3. Principaux constats .....	89
2.5. Perspectives et tendances .....	90
2.5.1. Priorité accordée à la CTF .....	90
2.5.2. Motifs justifiant la priorité accordée à la CTF .....	94
2.5.3. Avantage concurrentiel consenti à la CTF .....	96
2.5.4. Raisons motivant la perception de la CTF comme avantage concurrentiel... .....	99
2.5.5. Principaux constats .....	101
3. Discussion .....	103
Conclusion .....	106
Bibliographie.....	108
Annexes .....	110
Annexe I : Le questionnaire .....	111
Annexe II : La description des catégories d'emplois pour le sondage .....	119
Annexe III : Les secteurs d'activité économique .....	120
Annexe IV : Les comités sectoriels de main-d'œuvre .....	121
Annexe V : Les données ventilées par CSMO .....	123

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> — Nombre d'observations selon les éléments administratifs de l'étude exploratoire .....	22
<b>Tableau 2</b> — Profil des employeurs selon les fonctions occupées (en %).....	25
<b>Tableau 3</b> — Profil des employeurs selon le type d'entreprise ou d'organisation (en %).....	25
<b>Tableau 4</b> — Profil des employeurs selon le statut syndical (en %) .....	25
<b>Tableau 5</b> — Profil des employeurs selon les régions géographiques (en %) .....	26
<b>Tableau 6</b> — Profil des employeurs selon le nombre d'employés (en %).....	26
<b>Tableau 7</b> — Profil des employeurs selon les secteurs d'activité économique (en %).....	27
<b>Tableau 8</b> — Profil des employeurs selon les CSMO (en %) .....	27
<b>Tableau 9</b> — Profil des employeurs selon la composition de la main-d'œuvre par catégories d'emplois (en %).....	28
<b>Tableau 10</b> — Évaluation des besoins de CTF selon le profil des employeurs (en %) .....	30
<b>Tableau 11</b> — Mesures de CTF mises en place (en %) (choix de réponses multiples) .....	31
<b>Tableau 12</b> — Présence de mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) .....	32
<b>Tableau 13</b> — Mesures de CTF mises en place selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples) .....	34
<b>Tableau 14</b> — Absence de mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) .....	35
<b>Tableau 15</b> — Raisons justifiant la mise en place de mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples) .....	38
<b>Tableau 16</b> — Raisons motivant l'absence de mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples).....	40
<b>Tableau 17</b> — Coûts des mesures implantées selon le type de mesures (en %) .....	41
<b>Tableau 18</b> — Coûts des mesures implantées selon le profil des employeurs (en %).....	42
<b>Tableau 19</b> — Approche formelle ou informelle de la CTF selon le profil des employeurs (en %) .....	44
<b>Tableau 20</b> — Approche formelle ou informelle de la CTF selon le type de mesures implantées (en %) .....	45
<b>Tableau 21</b> — Équivalence des mesures de CTF selon les catégories d'emplois et selon le profil des employeurs (en %) .....	47
<b>Tableau 22</b> — Absence d'équivalence des mesures de CTF selon les catégories d'emplois et la composition de la main-d'œuvre (en %) (choix de réponses multiples)...	48
<b>Tableau 23</b> — Justification de la différence entre les mesures de CTF selon les catégories d'emplois et le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)	49
<b>Tableau 24</b> — Augmentation salariale consentie au cours des prochains 12 mois selon le profil des employeurs (en %) .....	50
<b>Tableau 25</b> — Modalités associées au choix des mesures de CTF offertes selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples) .....	54

<b>Tableau 26</b> — Modalités associées au choix des mesures de CTF offertes selon le type de mesures implantées (en %).....	55
<b>Tableau 27</b> — Moyens d'implantation des mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples).....	58
<b>Tableau 28</b> — Facteurs facilitant l'implantation et la gestion de la CTF selon le profil des employeurs (en %) .....	60
<b>Tableau 29</b> — Facteurs facilitant l'implantation et la gestion de la CTF selon le type de mesures implantées (en %).....	61
<b>Tableau 30</b> — Facteurs compliquant l'implantation et la gestion de la CTF selon le profil des employeurs (en %) .....	64
<b>Tableau 31</b> — Facteurs compliquant l'implantation et la gestion de la CTF selon le type de mesures implantées (en %).....	66
<b>Tableau 32</b> — Type d'absences représentant des défis de gestion selon le profil des employeurs (en %).....	69
<b>Tableau 33</b> — Type d'absences représentant des défis de gestion selon les catégories d'emplois (en %).....	70
<b>Tableau 34</b> — Absence de suivi des mesures implantées selon les besoins du personnel et le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples) .....	71
<b>Tableau 35</b> — Suivi des mesures implantées selon les besoins du personnel et le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples) .....	72
<b>Tableau 36</b> — Évaluation de l'efficacité des mesures implantées selon le profil des employeurs (en %).....	73
<b>Tableau 37</b> — Évaluation de l'efficacité des mesures implantées selon le type de mesures (en %) .....	74
<b>Tableau 38</b> — Raisons motivant l'absence d'évaluation de l'efficacité des mesures implantées (en %) (choix de réponses multiples).....	75
<b>Tableau 39</b> — Effets positifs attribuables aux mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples).....	78
<b>Tableau 40</b> — Nature des effets positifs attribuables aux mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples) .....	80
<b>Tableau 41</b> — Effets positifs attribuables aux mesures de CTF selon le type de mesures implantées (en %) .....	81
<b>Tableau 42</b> — Nature des effets positifs attribuables aux mesures de CTF selon le type de mesures implantées (en %).....	82
<b>Tableau 43</b> — Absence d'effet positif observé à la suite de l'implantation de mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples) .....	83
<b>Tableau 44</b> — Effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples).....	84
<b>Tableau 45</b> — Effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples).....	85

<b>Tableau 46</b> — Nature des effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) .....	86
<b>Tableau 47</b> — Effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon le type de mesures implantées (en %) .....	87
<b>Tableau 48</b> — Nature des effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon le type de mesures implantées (en %) .....	88
<b>Tableau 49</b> — Priorité accordée à la CTF selon le profil des employeurs (en %) .....	92
<b>Tableau 50</b> — Priorité accordée à la CTF selon le type de mesures implantées (en %) .....	93
<b>Tableau 51</b> — Motifs justifiant la priorité accordée à la CTF au cours des prochaines années selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples) .....	95
<b>Tableau 52</b> — Perception de la CTF comme avantage concurrentiel selon le profil des employeurs (en %) .....	98
<b>Tableau 53</b> — Perception de la CTF comme avantage concurrentiel selon les catégories d'emplois et la composition de la main-d'œuvre (en %) .....	98
<b>Tableau 54</b> — Raisons motivant la perception de la CTF comme avantage concurrentiel selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples) .....	100

## Lexique

- Adaptabilité de l'organisation du travail<sup>1</sup> : Coordination des activités et des tâches dans un organisme ou une entreprise visant à instaurer un aménagement rationnel des différents postes de façon à augmenter la productivité tout en améliorant la qualité de vie au travail.
- Aménagement du temps de travail : Ensemble de dispositions permettant la répartition ou la réduction des heures de travail en fonction des contraintes de l'employeur, de la législation du travail ou des aspirations des salariés.
- Attraction du personnel : Capacité que possède une organisation à obtenir des candidatures en nombre suffisant et possédant les compétences recherchées pour les postes à pourvoir, selon les pratiques habituelles (procédurales et financières ou l'une des deux), lui permettant ainsi d'atteindre ses objectifs stratégiques.
- Avantage concurrentiel : Atout qu'une entreprise possède par rapport à ses concurrents lui permettant de soutenir la concurrence dans son domaine d'activité.
- Catégorie d'emplois : Groupement basé sur le type de travail résultant d'une répartition des emplois d'après les critères retenus.
- Climat de travail : Milieu de travail au regard des impressions qu'il produit chez les travailleurs et de l'influence qu'il exerce sur eux [...].
- Commission de la construction du Québec (CCQ) : Organisme responsable de l'application de la Loi sur les relations de travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction (Loi R-20). La Commission veille à l'administration des avantages sociaux, de la retraite et des assurances ainsi qu'à la formation professionnelle, à la gestion de la main-d'œuvre et à l'application des conventions collectives de ce secteur d'activité.
- Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) : Instance nationale de concertation qui définit, avec le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale, les orientations stratégiques des services publics d'emploi offerts par Emploi-Québec.
- Conciliation travail-famille (CTF) : Recherche d'un équilibre entre les exigences et les responsabilités professionnelles et familiales. L'objectif de la conciliation consiste à assouplir certaines contraintes et obligations du monde du travail pour favoriser une gestion plus équilibrée du temps consacré à la vie professionnelle et à la vie familiale.
- Comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO) : Organismes autonomes [...] dont le rôle consiste à définir les besoins en matière de développement des compétences de la main-d'œuvre de leur secteur d'activité économique.
- Congé : Période pendant laquelle un salarié est autorisé à s'absenter de son travail avec ou sans rémunération et sans perdre des droits acquis [...].

---

1. Les définitions suivantes ont été élaborées pour tenir compte de l'évolution linguistique dans le domaine du travail à partir de différentes sources, dont : *Le grand dictionnaire terminologique* (Office québécois de la langue française, 2007 ; *La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la Fonction publique québécoise*, *Dictionnaire canadien des relations du travail*; Loi sur les normes du travail; *Évolution de l'emploi atypique au Québec depuis 1987*.

- Congé de maternité : Période déterminée pendant laquelle une salariée est autorisée à s'absenter de son travail à l'occasion d'une grossesse et de ses suites.
- Congé de paternité : Congé accordé à un employé à l'occasion de la naissance ou de l'adoption d'un enfant.
- Congé non payé : Permission accordée à un employé de s'absenter du travail pour une période déterminée durant laquelle, sans percevoir aucune rémunération, il ne perd ni son emploi ni son ancienneté.
- Congé payé : Période pendant laquelle un salarié est autorisé à s'absenter sans perte de salaire.
- Congé pour responsabilités familiales : Congé rémunéré ou non accordé à un employé pour lui permettre de remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents.
- Congé pour raisons personnelles : Congé accordé à un salarié pour une raison particulière et personnelle, avec ou sans rémunération.
- Coopérative : Groupement composé de membres ayant des besoins économiques et sociaux communs, le plus souvent des consommateurs ou des producteurs, et qui se rassemblent en vue de réaliser des bénéfices ou des économies.
- Culture organisationnelle : Ensemble de valeurs, d'attitudes et de modes de fonctionnement qui caractérisent une organisation et qui influencent les pratiques de ses membres.
- Emploi atypique : Tout emploi qui n'est pas un emploi salarié à temps plein et permanent (emploi à temps partiel, sur appel, temporaire ou à contrat).
- Entreprise d'économie sociale : Entreprise du secteur de l'économie sociale, sans but lucratif, qui s'inspire de valeurs démocratiques et qui vise à améliorer les conditions sociales, économiques et environnementales dans une société.
- Horaire de travail : Répartition des heures de travail à l'intérieur d'une période donnée [...].
- Horaire flexible ou variable : Horaire de travail fixé par l'employeur constitué d'une fourchette horaire plus étendue que le temps de travail exigé des travailleurs comprenant des périodes obligatoires de présence et des périodes au cours desquelles les travailleurs, en fonction de leurs impératifs personnels, peuvent librement choisir le début et la fin de leur journée de travail dans le cadre de la durée d'une période de référence quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle.
- Loi sur les normes du travail, RLRQ c N-1.1 (LNT) : Loi provinciale d'ordre public prévoyant les conditions minimales de travail.
- Organisme à but non lucratif (OBNL) : Organisme constitué exclusivement à des fins sociales, éducatives, religieuses ou philanthropiques, sans objectifs ni activités visant à procurer à ses membres un quelconque avantage économique ou profit.

- Petites et moyennes entreprises (PME) : Entreprises employant moins de 200 salariés.
- Productivité du travail : Rapport de la production selon le nombre d'heures de travail effectuées par personne.
- Rétention du personnel : Processus mis en œuvre pour retenir un salarié au sein d'une organisation ou dans un poste donné, en lui offrant des avantages pécuniaires plus alléchants que ceux des concurrents ou, au contraire, en le décourageant de partir par des contraintes faisant en sorte qu'il subisse une perte importante.
- Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) : Adopté par Statistique Canada et par les agences concernées aux États-Unis et au Mexique, le SCIAN constitue un cadre normalisé qui permet d'établir des définitions communes quant à la structure industrielle nord-américaine et au cadre statistique pour l'analyse des trois économies.
- Secteurs d'activité économique : Division correspondant à l'ensemble des entreprises et, conséquemment, des industries auxquelles les entreprises appartiennent, qui possèdent certains caractères communs et entrent ainsi dans une même catégorie.
- Secteur de la construction : Sous-ensemble du secteur secondaire représentant les établissements dont l'activité principale est la construction, la réparation et la rénovation d'immeubles et d'ouvrages de génie civil, et le lotissement et l'aménagement de terrains.
- Secteur primaire : Correspond aux entreprises et industries qui consacrent leurs activités à l'extraction des ressources naturelles et qui s'adonnent à la production de biens non transformés. Ce secteur comprend les activités relevant de l'agriculture, de la sylviculture, de la pêche, de l'exploitation forestière et de l'exploitation minière.
- Secteur manufacturier : Sous-ensemble du secteur secondaire représentant les industries de transformation des biens mais aussi la réparation et l'installation d'équipements industriels ainsi que des opérations en sous-traitance. Les activités de ce secteur sont, par exemple, affiliées à l'industrie alimentaire, à l'industrie du vêtement, à l'industrie pharmaceutique et à l'industrie de l'automobile.
- Secteur secondaire : Ensemble des entreprises et des industries associées à la transformation des matières premières issues du secteur primaire. Les activités de ce secteur sont liées principalement à l'industrie du bois, de l'aéronautique, de l'électronique et du raffinage du pétrole. Il regroupe également l'industrie de la construction.
- Secteur tertiaire : Représente les entreprises et les industries fournissant des services. Il comprend les activités associées notamment aux assurances, à la formation, à l'administration, aux services aux personnes et à la vente.
- Semaine comprimée : Aménagement de la semaine de travail selon lequel les travailleurs effectuent en quatre jours le même nombre d'heures de travail qu'ils faisaient auparavant en cinq.
- Siège social : Principal établissement d'une société ou d'une association, où sont concentrées ses activités juridiques, administratives et de direction.



- Statut : Ensemble des lois et règlements qui définissent les conditions d'existence d'un groupe organisé et en règlent le mode de fonctionnement.
- Taux d'absentéisme : Rapport entre le nombre de jours ou d'heures perdus pour absences non autorisées pendant une période déterminée et le nombre de jours ou d'heures ouvrables durant cette même période.
- Télétravail : Activité professionnelle qui s'exerce en dehors des bureaux de l'employeur et qui fait appel aux technologies de l'information et de la communication pour communiquer à distance.
- Temps accumulé ou crédits d'heures de travail ou banque d'heures : Mode de calcul de la réserve d'heures de travail excédentaires qu'un salarié a effectuées au cours d'une période de référence et qu'il peut utiliser pour prendre un congé à une autre période.

## Introduction

Le Québec se caractérise par un nombre important de petites et de moyennes entreprises (PME)<sup>2</sup>. Celles-ci sont hétérogènes, et leurs environnements d'affaires varient selon le secteur d'activité dans lequel elles évoluent. Leurs caractéristiques diffèrent d'un milieu à l'autre, tant par leur taille que par les défis auxquels elles font face dans un contexte continuellement en mouvance. Afin d'assurer leur développement et leur pérennité, elles sont donc appelées à s'adapter aux changements.

À ce titre, le vieillissement de la population entraînera de nombreux départs à la retraite et un déséquilibre sur le plan du remplacement de la main-d'œuvre, avec des répercussions plus marquées pour certains secteurs. Ce changement pose d'importants défis d'attraction et de rétention de personnel aux employeurs et commande de nouvelles façons de faire.

L'essor des technologies modernes exige des employeurs qu'ils s'adaptent rapidement aux fluctuations des demandes, notamment par la recherche de flexibilité au chapitre des emplois. Alors qu'un poste permanent représente une forte proportion de l'emploi chez les travailleurs, l'emploi atypique prend de plus en plus d'importance. Cette nouvelle structure économique génère des changements majeurs dans l'organisation même du travail.

Sur le plan social, les besoins et la composition de la main-d'œuvre ont également beaucoup évolué au cours des dernières décennies. L'entrée massive des femmes sur le marché du travail, conjuguée à de nouvelles structures et réalités familiales, a entraîné de multiples bouleversements. De plus, il faut considérer le rapport au travail différent des nouvelles générations, ces dernières privilégiant un meilleur équilibre de vie.

En réponse à ces changements, de nouveaux modèles d'affaires ont émergé, dont l'intégration de démarches CTF dans les entreprises et organisations. C'est dans ce contexte que le ministère de la Famille et le Secrétariat du travail ont souhaité explorer ces nouvelles réalités en s'intéressant aux pratiques d'affaires en matière de CTF au Québec, par secteurs d'activité économique. C'est l'objectif que visait cette étude exploratoire.

Le rapport est structuré en trois grandes parties. La première partie présente les aspects méthodologiques de la réalisation de cette étude exploratoire.

Sur la base des résultats obtenus, la seconde partie présente les pratiques d'affaires en matière de CTF des employeurs ayant participé au sondage en ligne. Le rapport est structuré en fonction de quatre thèmes.

- Le premier thème aborde les questions qui concernent l'évaluation des besoins des salariés en matière de CTF, les mesures de CTF offertes, les raisons motivant leur adoption, les raisons expliquant l'absence de telles mesures, le coût de celles-ci, le statut formel ou informel de ces mesures, les mesures de CTF offertes selon les

---

2. En 2015, les petites et moyennes entreprises au Québec représentaient 99,8 % des établissements ayant des employés (98,1 % de petites entreprises et 1,7 % de moyennes entreprises). Source : STATISTIQUE CANADA. *Tableau 552-0003 - Nombre d'entreprises canadiennes, nombre d'emplacements avec employés, selon les tranches d'effectif et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), Canada et provinces, décembre 2015, semestriel (nombre)*, CANSIM (base de données). (Site Web consulté le 25 juillet 2016.)

catégories d'emplois<sup>3</sup> et l'augmentation salariale prévue au cours de la prochaine année.

- Le deuxième thème traite de l'implantation, de la gestion, de l'évaluation et du suivi des mesures de CTF. Elle présente les façons de procéder pour sélectionner les mesures offertes, les méthodes d'implantation utilisées, les facteurs ayant facilité ou compliqué l'implantation et la gestion de la CTF, les absences représentant les plus grands défis de gestion, le suivi de l'adéquation des mesures de CTF selon les besoins exprimés, l'évaluation de leur efficacité, ainsi que les raisons motivant l'absence d'évaluation.
- Le troisième thème porte sur les effets positifs et négatifs attribuables aux mesures de CTF implantées.
- Le quatrième thème concerne certaines perspectives et tendances de la CTF et aborde la priorité qui lui sera accordée au cours des prochaines années ainsi que la perception de la CTF comme avantage concurrentiel pour le secteur d'activité économique.

Enfin, la troisième partie propose des pistes de discussion et de réflexion futures sur la base des principales conclusions de l'étude exploratoire.

---

3. Les catégories d'emplois sont détaillées à l'annexe II.

## **1. Première partie : aspects méthodologiques**

### **1.1. Définition de la CTF**

Il existe plusieurs définitions de la CTF. Toutefois, aux fins de l'étude, la définition retenue est celle ayant obtenu consensus lors des travaux d'élaboration de la norme Conciliation travail-famille du Bureau de normalisation du Québec (BNQ 9700-820)<sup>4</sup>. La CTF y est définie comme étant « la recherche de l'équilibre entre les exigences et les responsabilités liées à la vie professionnelle et à la vie familiale ». En ciblant spécifiquement les mesures qui visent à atténuer certaines contraintes et obligations du monde du travail dans le but de favoriser une gestion plus équilibrée du temps consacré à la vie professionnelle et familiale, la CTF se distingue d'autres initiatives ayant comme objectif d'améliorer la qualité de vie au travail de façon générale.

### **1.2. Objectifs de l'étude**

L'étude s'intéresse à la question des pratiques d'affaires des employeurs en matière de CTF par secteur d'activité économique.

Plus précisément, elle se concentre sur :

- les mesures existantes;
- les moyens mis en place pour les choisir, les implanter, les gérer, les évaluer et en faire le suivi;
- les effets attribuables à ces mesures;
- l'inscription de la CTF parmi les priorités des employeurs;
- la perception des employeurs de l'importance de la CTF pour leurs secteurs d'activité économique.

### **1.3. Population à l'étude**

Cette étude s'intéresse aux PME québécoises, aux OBNL ainsi qu'aux coopératives et aux entreprises d'économie sociale comptant plus d'un salarié.

Les secteurs public et parapublic ont été exclus du sondage. En effet, on peut obtenir de l'information sur la CTF, tant pour les secteurs publics, de l'éducation, de la santé et des services sociaux que pour les milieux universitaire et municipal, notamment à l'aide des conventions collectives<sup>5</sup>. La situation est différente du côté du secteur privé pour lequel il n'existe pas de recherche documentant l'état de la situation de l'ensemble des PME québécoises par secteurs d'activité économique<sup>6</sup>. On remarque la même absence d'information en ce qui concerne les OBNL, les coopératives et les entreprises d'économie sociale, qui ont pourtant manifesté un intérêt croissant à offrir des mesures de CTF dans leurs

---

4. Voir <http://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-et-travail/conciliation-travail-famille.html>.

5. Voir notamment QUÉBEC, EMPLOI, SOLIDARITÉ SOCIALE ET FAMILLE (2002). *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*. Réimpression octobre 2003.

6. Des recherches québécoises analysant la problématique de la CTF sous l'angle des professions, de milieux de travail particuliers, ou encore des incidences sur la santé ont été réalisées. Également, le Secrétariat du travail, dans le *Portrait statistique des conventions collectives* qu'il produit annuellement, fait état des clauses relatives à la CTF dans les milieux de travail syndiqués. Toutefois, aucun état de situation global n'existe à ce jour.

milieux de travail au cours des dernières années. Cette étude, à caractère exploratoire, vise donc à combler en partie ces lacunes.

Dans un premier temps, afin d'illustrer les pratiques de CTF en fonction des secteurs d'activité économique des employeurs ayant participé à l'étude exploratoire, les entreprises et les organisations ont été classées par secteurs, soit primaire, secondaire et tertiaire<sup>7</sup>. Toutefois, aux fins de l'étude, le secteur secondaire a été divisé en deux sous-secteurs, construction et manufacturier. Ainsi, le traitement des données figurant dans cette recherche se découpe selon les secteurs suivants : primaire, construction, manufacturier et tertiaire.

Dans un deuxième temps, afin de réaliser une analyse plus détaillée des résultats, les établissements répondants ont été catégorisés en fonction de leur appartenance à un CSMO. Ces organismes paritaires de concertation, formellement reconnus par la CPMT, se consacrent au développement des compétences de la main-d'œuvre de leurs secteurs d'activité. Chaque CSMO comprend un certain nombre de regroupements d'activités économiques. Ainsi, en 2015, on en dénombrait 29. Quinze catégories ont été ajoutées à cette liste afin de prendre en compte les activités économiques présentes dans la population à l'étude mais non représentées formellement par un CSMO. L'annexe IV décrit la nature, la composition et le rôle des CSMO ainsi que la liste de ces regroupements.

## **1.4. Collecte des données**

### **1.4.1. Méthode retenue**

Cette étude a été réalisée au moyen d'un sondage non probabiliste en ligne à échantillonnage volontaire. La planification de la recherche, l'élaboration des instruments de collecte des données ainsi que leur analyse ont été effectuées par le ministère de la Famille et le Secrétariat du travail. Par ailleurs, une firme de sondage a été mandatée pour procéder à l'informatisation du questionnaire, à son administration en ligne, à la collecte des données, à leur validation et au traitement statistique.

### **1.4.2. Constitution de la base de sondage**

La base de sondage a été constituée à l'aide d'un extrait de la base de données du Répertoire des établissements d'Emploi-Québec<sup>8</sup>. Le fichier électronique initial comportait les données disponibles en date du 13 février 2015. Il a d'abord fait l'objet d'un traitement afin d'exclure les établissements des secteurs public et parapublic ainsi que ceux qui n'indiquaient pas d'adresse courriel. Par la suite, à l'aide de leur code SCIAN,<sup>9</sup> tous les établissements retenus ont été codifiés en fonction de leurs secteurs d'activité économique et de leur appartenance à un CSMO<sup>10</sup>. Enfin, bien que l'ensemble des entreprises québécoises comptant des salariés ait été visé aux fins de l'étude, seuls les employeurs possédant une adresse courriel ont été contactés. Cette liste finale constitue la base de sondage.

---

7. De façon générale, Statistique Canada emploie une analyse basée sur trois secteurs d'activité économique, soit les secteurs primaire, secondaire et tertiaire. La description de ces catégories figure à l'annexe III.

8. Un contrat d'utilisation précise les restrictions et les limites dans l'usage des données transmises, notamment leur confidentialité et l'interdiction de sollicitation dans un but commercial.

9. Le SCIAN est un système de classification des industries visant à fournir des définitions communes de la structure industrielle ainsi qu'un cadre statistique commun pour faciliter l'analyse des économies du Canada, du Mexique et des États-Unis. Pour plus d'information concernant les codes SCIAN, consulter le site Web de Statistique Canada à l'adresse suivante : [www.statcan.gc.ca](http://www.statcan.gc.ca).

10. La CPMT a fourni la liste des regroupements des secteurs d'activité économique pour chaque CSMO.

### 1.4.3. Déroulement du sondage en ligne

L'invitation au sondage a été transmise à un total de 85 482 établissements. Conformément au protocole prévu, les employeurs ayant déclaré travailler pour un organisme public ou parapublic à la première question en ont été exclus. De même, une question avait pour but de s'assurer de l'admissibilité des participants en éliminant les réponses générées par ordinateur<sup>11</sup>. La programmation informatique effectuée par la firme de sondage permettait également un contrôle de qualité et la production d'un fichier en temps réel des questionnaires remplis.

Le questionnaire comportait 28 questions fermées, à choix multiples, semi-ouvertes ou ouvertes. Il était introduit par une note expliquant la nature de l'étude, identifiant ses auteurs et mentionnant la confidentialité des données ainsi que le caractère volontaire de la participation au sondage. Le questionnaire utilisé est présenté à l'annexe I. Administré en français seulement, il a fait l'objet d'un prétest auprès de 1 252 employeurs; leurs réponses ont été intégrées aux résultats d'ensemble. Les personnes ciblées pour répondre au sondage occupaient l'une des fonctions suivantes : propriétaire-dirigeant, directeur général ou responsable des ressources humaines. La durée moyenne du temps de réponse a été de 11,4 minutes.

La collecte des données s'est déroulée du 10 mars au 11 mai 2015. Les 85 482 adresses courriel ont fait l'objet de 14 vagues d'envoi afin de respecter les quotas d'expédition des gestionnaires de réseaux Internet en matière de courriels indésirables. Trois relances ont été effectuées dans les jours suivant l'envoi initial du questionnaire pour solliciter la participation des employeurs. Le taux de participation<sup>12</sup> obtenu est de 11,3 %<sup>13</sup>. Au total, 7 958 questionnaires ont été retenus pour l'analyse. Le tableau 1 présente les résultats administratifs du sondage en ligne.

**Tableau 1** — Nombre d'observations selon les éléments administratifs de l'étude exploratoire

Éléments administratifs	Nombre d'observations
Invitations envoyées	85 482
Unités jointes répondantes totales	8 391
Unités inexistantes totales <sup>14</sup>	10 906
Unités non jointes <sup>15</sup>	3 825
Questionnaires remplis	8 391
Employeurs hors de la population visée	433
Questionnaires retenus	7 958

11. Le test informatique CAPTCHA (*Completely Automated Public Turing Test to Tell Computers and Humans Apart*) a été utilisé pour différencier les réponses générées par une personne de celles d'un ordinateur.

12. Ici, l'expression « taux de participation » est utilisée pour ne pas être confondue avec celle du taux de réponse généralement utilisée lors de sondages probabilistes.

13. Le taux de réponse s'obtient au moyen du quotient des unités jointes répondantes et de la différence des invitations envoyées et des unités inexistantes totales (unités jointes répondantes totales / invitations envoyées - unités inexistantes totales). Voir le tableau 1.

14. Établissements dont l'adresse courriel était invalide.

15. Établissements détectant le sondage à titre de courriel indésirable.

#### 1.4.4. Traitement statistique et pondération des données

Les données ont fait l'objet d'une pondération grâce à certains renseignements tirés du Répertoire des établissements d'Emploi-Québec. Ainsi, les données concernant les 7 958 employeurs participants ont été pondérées en fonction des variables suivantes du Répertoire :

- distribution conjointe par région administrative (selon 12 catégories)<sup>16</sup> et par nombre d'employés (selon quatre catégories)<sup>17</sup>;
- distribution par code SCIAN à deux chiffres (17 catégories)<sup>18</sup>.

Une fois les données de l'enquête saisies, validées et pondérées, le progiciel MACTAB a été utilisé afin d'effectuer le tirage des fréquences simples pour l'ensemble des questions et pour la production des tableaux croisés selon les variables sociodémographiques retenues.

Bien qu'il s'agisse d'une étude exploratoire à caractère volontaire, certains résultats se sont avérés significatifs. Toutefois, considérant les limites inhérentes à l'étude, ces résultats doivent être interprétés avec circonspection. Ils sont suivis d'un astérisque dans les tableaux et font l'objet de l'analyse. Par ailleurs, compte tenu du faible nombre de données significatives pour une analyse par comité sectoriel de main-d'œuvre, ces données ont été jointes à l'annexe V.

#### 1.5. Limites de l'étude

Reposant sur un sondage non probabiliste en ligne, cette étude de nature exploratoire comporte certaines limites.

Il convient d'abord de rappeler que le Répertoire des établissements d'Emploi-Québec est constitué au moyen de la déclaration volontaire des employeurs. Cette banque de données comprend uniquement les employeurs qui acceptent de déclarer leur établissement et qui transmettent leurs coordonnées lorsqu'ils ont recours aux services d'Emploi-Québec ou lors d'activités de mise à jour. Bien qu'il ne recense pas la totalité des établissements québécois, ce répertoire collige des renseignements sur ceux qui sont présents sur l'ensemble du territoire de la province. Ainsi, au moment de commencer l'enquête, il représentait la meilleure base de données permettant de joindre la population à l'étude dans les limites du budget et du temps alloués.

De plus, la liste des établissements produite fournit un portrait à une date précise, en l'occurrence le 13 février 2015. Les mises à jour du Répertoire effectuées par la suite (ajout de nouveaux établissements ou modifications des renseignements colligés) ne sont donc pas prises en compte.

---

16. Catégories : Bas-Saint-Laurent; Saguenay–Lac-Saint-Jean; Capitale-Nationale; Mauricie; Estrie; Montréal; Chaudière-Appalaches; Lanaudière; Laurentides; Montérégie; Centre-du-Québec; autres régions administratives.

17. Catégories : 1 à 4 employés; 5 à 19 employés; 20 à 49 employés et 50 employés ou plus.

18. Catégories : agriculture, foresterie, pêche et chasse (11); construction (23); fabrication (31-32); commerce de gros (41); commerce de détail (44-45); transport et entreposage (48); finance et assurances (52); services immobiliers et services de location et de location à bail (53); services professionnels, scientifiques et techniques (54); services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement (56); soins de santé et assistance sociale (62); arts, spectacles et loisirs (71); services d'hébergement et de restauration (72); autres services (sauf les administrations publiques) (81) et autres (90).

Puisqu'il s'agit d'un sondage non probabiliste, l'expression « taux de participation »<sup>19</sup> est utilisée pour décrire le nombre de participants. Le taux de participation à cette étude exploratoire est de 11,3 %.

En conséquence, les résultats de l'étude décrivent la situation observée chez les 7 958 employeurs participants. Ils ne peuvent être comparés à ceux d'études similaires puisque celle-ci est la première de cette nature au Québec. Pour ces raisons, les résultats présentés dans ce document doivent être interprétés avec prudence.

Néanmoins, cette étude exploratoire fournit des indications précieuses pour enrichir les connaissances à l'égard des pratiques de CTF au Québec. Sa principale contribution est de dégager certaines tendances concernant les pratiques de ce type implantées dans les milieux de travail visés ainsi que leurs effets sur ces organisations; elle donne également un aperçu de la vision qu'ont les employeurs de cette question. C'est précisément l'originalité de son apport.

---

19. L'expression « taux de réponse » est habituellement employée dans le contexte de sondages probabilistes pour décrire les résultats.



## 2. Deuxième partie : pratiques d'affaires des employeurs en matière de CTF

### 2.1. Profil des employeurs ayant participé à l'étude exploratoire<sup>20</sup>

Parmi les employeurs répondants, près de la moitié (40,9 %) occupent un poste de propriétaire ou de dirigeant, 21,1 % celui de directeur général et 14,8 % celui de responsable des ressources humaines (tableau 2). Ainsi, un peu plus des trois quarts d'entre eux (76,8 %) occupent l'une des fonctions ciblées aux fins du sondage. Ces fonctions, compte tenu de leur position stratégique dans l'organisation, ont facilité la collecte des données.

**Tableau 2** — Profil des employeurs selon les fonctions occupées (en %)

Fonction occupée	Taux de participation
<b>Total des participants (n<sup>bre</sup> : 7 795)</b>	<b>100</b>
Propriétaire-dirigeant (n <sup>bre</sup> : 3 204)	40,9
Directeur général (n <sup>bre</sup> : 1 654)	21,1
Responsable des ressources humaines (n <sup>bre</sup> : 1 161)	14,8
Adjoint administratif (n <sup>bre</sup> : 385)	4,9
Coordonnateur (n <sup>bre</sup> : 172)	2,2
Directeur (n <sup>bre</sup> : 156)	2,0
Autre (n <sup>bre</sup> : 1 226)	14,1

La plupart des participants (80,6 %) sont associés à des entreprises privées, 17,0 % travaillent pour un organisme à but non lucratif et 2,4 % œuvrent pour une entreprise d'économie sociale (tableau 3).

**Tableau 3** — Profil des employeurs selon le type d'entreprise ou d'organisation (en %)

Type d'entreprise ou d'organisation	Taux de participation
<b>Total des participants (n<sup>bre</sup> : 7 810)</b>	<b>100</b>
Entreprise privée (n <sup>bre</sup> : 5 919)	80,6
Organisme à but non lucratif (n <sup>bre</sup> : 1 697)	17,0
Entreprise d'économie sociale (n <sup>bre</sup> : 194)	2,4

La majorité des milieux de travail (85,3 %) représentés dans le sondage sont non syndiqués (tableau 4). Cette forte proportion peut s'expliquer par l'exclusion des secteurs public et parapublic où la présence syndicale est supérieure à celle du secteur privé<sup>21</sup>.

**Tableau 4** — Profil des employeurs selon le statut syndical (en %)

Statut syndical	Taux de participation
<b>Total des employeurs</b>	<b>100</b>
Présence syndicale	14,7

20. Les tableaux présentés dans cette section indiquent le profil des employeurs ayant participé à l'étude exploratoire. Les non-réponses, telles que « ne sait pas » ou « préfère ne pas répondre », ont été retirées des données.

21. STATISTIQUE CANADA. *Tableau 282-0078 - Enquête sur la population active (EPA), estimations du nombre d'employés selon la couverture syndicale, le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), le sexe et le groupe d'âge, 2015 (personnes)*, CANSIM (base de données).

<b>Statut syndical</b>	<b>Taux de participation</b>
Absence syndicale	85,3

Les employeurs répondants sont concentrés principalement dans les grands centres, soit dans les régions de la Montérégie (14,1 %), de Montréal (13,2 %) et de la Capitale-Nationale (11,3 %) (tableau 5).

**Tableau 5** — Profil des employeurs selon les régions géographiques (en %)

<b>Région géographique</b>	<b>Taux de participation</b>
<b>Total des participants (n<sup>bre</sup> : 7 958)</b>	<b>100</b>
Montérégie (n <sup>bre</sup> : 1 120)	14,1
Montréal (n <sup>bre</sup> : 1 054)	13,2
Capitale-Nationale (n <sup>bre</sup> : 903)	11,3
Chaudière-Appalaches (n <sup>bre</sup> : 650)	8,2
Saguenay-Lac-Saint-Jean (n <sup>bre</sup> : 546)	6,9
Bas-Saint-Laurent (n <sup>bre</sup> : 451)	5,7
Centre-du-Québec (n <sup>bre</sup> : 441)	5,5
Laurentides (n <sup>bre</sup> : 441)	5,5
Estrie (n <sup>bre</sup> : 426)	5,4
Lanaudière (n <sup>bre</sup> : 410)	5,2
Mauricie (n <sup>bre</sup> : 362)	4,5
Outaouais (n <sup>bre</sup> : 267)	3,4
Abitibi-Témiscamingue (n <sup>bre</sup> : 266)	3,3
Laval (n <sup>bre</sup> : 260)	3,3
Côte-Nord et Nord-du-Québec (n <sup>bre</sup> : 184)	2,3
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (n <sup>bre</sup> : 177)	2,2

Les entreprises et les organisations de petite taille (1 à 99 salariés) prédominent parmi les participants (93,6 %) (tableau 6). À titre indicatif, elles représentent 98,1 %<sup>22</sup> de l'ensemble des entreprises au Québec.

**Tableau 6** — Profil des employeurs selon le nombre d'employés (en %)

<b>Nombre d'employés</b>	<b>Taux de participation</b>
<b>Total des participants (n<sup>bre</sup> : 7 923)</b>	<b>100</b>
1 à 99 salariés	93,6
100 à 500 salariés	5,1
Plus de 500 salariés	1,3

Le secteur tertiaire (75,7 %) est fortement représenté parmi les participants. Le secteur primaire (4,0 %) est celui dont le taux de participation est le plus faible (tableau 7).

22. STATISTIQUE CANADA. Tableau 552-0003 - Nombre d'entreprises canadiennes, nombre d'emplacements avec employés, selon les tranches d'effectif et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), Canada et provinces, décembre 2015, semestriel (nombre), CANSIM (base de données).

**Tableau 7** — Profil des employeurs selon les secteurs d'activité économique (en %)

Secteur d'activité économique	Taux de participation
<b>Total des participants (n<sup>bre</sup> : 7 943)*</b>	<b>100</b>
Secteur primaire (n <sup>bre</sup> : 316)	4,0
Secteur construction (n <sup>bre</sup> : 728)	9,2
Secteur manufacturier (n <sup>bre</sup> : 888)	11,2
Secteur tertiaire (n <sup>bre</sup> : 6 011)	75,7

\* Sur le nombre total des participants, 15 proviennent de secteurs d'activité inconnus et n'ont pas pu être classifiés.

La nature des activités des employeurs répondants est en plus grande proportion associée aux comités sectoriels de main-d'œuvre du tourisme (10,7 %), du commerce de détail (9,9 %), de la construction (9,0 %) et des soins de santé et d'assistance sociale (8,9 %) (tableau 8).

**Tableau 8** — Profil des employeurs selon les CSMO (en %) <sup>23</sup>

Comité sectoriel de main-d'œuvre	Taux de participation
<b>Total des participants (n<sup>bre</sup> : 7 958)</b>	<b>100</b>
Tourisme (n <sup>bre</sup> : 847)	10,7
Commerce de détail (n <sup>bre</sup> : 787)	9,9
Construction (n <sup>bre</sup> : 717)	9,0
Soins de santé et assistance sociale (n <sup>bre</sup> : 706)	8,9
Services professionnels, scientifiques et techniques, de gestion de sociétés et d'entreprises, services administratifs et de soutien (n <sup>bre</sup> : 590)	7,4
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services (n <sup>bre</sup> : 494)	6,2
Finance, assurances, services immobiliers et de location (n <sup>bre</sup> : 429)	5,4
Services automobiles (n <sup>bre</sup> : 362)	4,6
Commerce de gros (n <sup>bre</sup> : 366)	4,6
Commerce de l'alimentation (n <sup>bre</sup> : 253)	3,2
Production agricole (n <sup>bre</sup> : 231)	2,9
Transport routier (n <sup>bre</sup> : 212)	2,7
Fabrication métallique industrielle (n <sup>bre</sup> : 210)	2,6
Culture (n <sup>bre</sup> : 194)	2,4
Technologies de l'information et de la communication (n <sup>bre</sup> : 184)	2,3
Environnement (n <sup>bre</sup> : 179)	2,2
Services d'enseignement (n : 138)	1,7
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine (n <sup>bre</sup> : 126)	1,6
Transformation alimentaire (n <sup>bre</sup> : 120)	1,5
Communications graphiques (n <sup>bre</sup> : 113)	1,4
Horticulture ornementale – commercialisation et services (n <sup>bre</sup> : 103)	1,3
Services et soins personnels (n <sup>bre</sup> : 67)	0,8

23. Compte tenu de leur faible taux de réponse (moins de 30 participants), les données des comités de l'aérospatiale, du caoutchouc, des industries maritime, minière et du textile, de la métallurgie, des pêches maritimes, des produits pharmaceutiques et biotechniques et des produits minéraux non métalliques sont non significatives. Elles sont exclues de l'analyse des données, mais figurent au profil des employeurs dans la catégorie « Autres ».

<b>Comité sectoriel de main-d'œuvre</b>	<b>Taux de participation</b>
Industrie des médias (n <sup>bre</sup> : 55)	0,7
Transformation du bois (n <sup>bre</sup> : 51)	0,6
Activités diverses de fabrication (n <sup>bre</sup> : 51)	0,6
Plasturgie (n <sup>bre</sup> : 46)	0,6
Industrie électrique et électronique (n <sup>bre</sup> : 48)	0,6
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz (n <sup>bre</sup> : 41)	0,5
Aménagement forestier (n <sup>bre</sup> : 36)	0,4
Vêtement et produits en cuir (n <sup>bre</sup> : 33)	0,4
Autres (n <sup>bre</sup> : 154)	2,3

Les participants à l'étude proviennent d'entreprises ou d'organisations ayant recours principalement à une main-d'œuvre composée d'employés de bureau et de techniciens majoritairement de sexe féminin ainsi que de cadres, de gestionnaires et d'administrateurs majoritairement de sexe masculin (tableau 9).

**Tableau 9** — Profil des employeurs selon la composition de la main-d'œuvre par catégories d'emplois (en %)

<b>Catégorie d'emploi</b>	<b>Taux de participation</b>	<b>Majorité masculine</b>	<b>Majorité féminine</b>	<b>Parité</b>
Employés de bureau (n <sup>bre</sup> : 5 684)	73,2	4,9	87,5	7,6
Cadres, gestionnaires, administrateurs (n <sup>bre</sup> : 5 645)	72,5	49,6	29,7	20,7
Techniciens (n <sup>bre</sup> : 4 230)	54,3	31,9	51,2	16,9
Travailleurs non spécialisés (n <sup>bre</sup> : 3 227)	41,6	62,4	20,3	17,2
Travailleurs spécialisés (n <sup>bre</sup> : 508)	32,3	90,0	5,0	4,9
Professionnels (n <sup>bre</sup> : 2 473)	31,7	39,6	39,3	21,0
Personnel spécialisé dans la vente (n <sup>bre</sup> : 2 296)	29,7	48,6	30,1	21,3
Personnel spécialisé dans les services (n <sup>bre</sup> : 1 121)	14,5	32,4	47,1	20,5

Ainsi, le participant type de l'étude exploratoire présente les caractéristiques suivantes :

- travaille dans une entreprise privée;
- appartient à un milieu de travail non syndiqué;
- est établi dans la région de la Montérégie;

- exerce ses fonctions dans une entreprise ou une organisation comptant de 1 à 99 salariés, dont la main-d'œuvre est composée d'employés de bureau majoritairement de sexe féminin;
- appartient à une organisation dont la nature du travail relève du secteur tertiaire et plus spécifiquement du domaine touristique.

## **2.2. Présence de mesures de CTF**

### **2.2.1. Évaluation des besoins de CTF**

Les besoins en matière de conciliation travail-famille sont variés et fluctuent selon la situation familiale et le parcours de vie des travailleurs. Ainsi, l'évaluation des besoins de CTF s'avère une stratégie d'affaires importante permettant de s'assurer de l'adéquation des mesures offertes à la situation réelle des salariés. Une telle démarche contribue à cibler les mesures de CTF à privilégier pour obtenir des retombées significatives.

Questionnés à ce sujet, une majorité d'employeurs (57,6 %) ont déclaré avoir effectué une évaluation des besoins de leur personnel en matière de CTF (tableau 10).

#### **Profil des employeurs qui évaluent les besoins de CTF (57,6 %)**

De façon plus spécifique, parmi les employeurs qui adoptent une telle pratique, une plus forte proportion est associée à un OBNL (63,7 %). De plus, cette évaluation est probante chez les employeurs du secteur tertiaire (58,7 %). Le comité sectoriel de main-d'œuvre des soins de santé et d'assistance sociale (67,0 %) ainsi que celui des services professionnels, scientifiques et techniques, de gestion de sociétés et d'entreprises et des services administratifs et de soutien (66,4 %) évaluent davantage les besoins de leur personnel à cet égard (annexe V, tableau 1).

La présence syndicale ne paraît pas constituer un facteur déterminant quant à la décision d'évaluer ou non les besoins de CTF. Ainsi, dans les milieux de travail syndiqués, la moitié des employeurs affirment avoir procédé à l'évaluation de ces besoins; l'autre non. Toutefois, dans les milieux de travail non syndiqués, davantage d'employeurs évaluent les besoins de CTF (tableau 10).

Par ailleurs, une analyse détaillée des données<sup>24</sup> atteste les faits suivants :

- Les employeurs qui ont recours à des professionnels majoritairement de sexe féminin seraient plus nombreux à évaluer les besoins de leur personnel.
- Davantage de mesures de CTF seraient également offertes au personnel lorsque ces besoins sont évalués.
- La CTF constitue une priorité pour les employeurs qui évaluent les besoins de leurs employés à cet égard, et ce, de façon très marquée (78,1 %). De la même manière, ceux qui perçoivent la CTF comme un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité économique évaluent, dans une forte proportion, les besoins de CTF de leur personnel (72,9 %).

---

24. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

## Profil des employeurs qui n'évaluent pas les besoins de CTF (42,4 %)

Les employeurs qui ne procèdent pas à l'évaluation des besoins de CTF de leur personnel sont plus nombreux dans les entreprises privées (43,7 %) ainsi que dans celles qui comptent de 50 à 99 salariés (50,4 %). Ils appartiennent principalement au secteur de la construction. Outre ce dernier secteur, les comités sectoriels de main-d'œuvre de l'industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine (55,4 %) et l'industrie du transport routier (56,4 %) se distinguent également à cet égard (annexe V, tableau 2).

L'analyse détaillée des résultats<sup>25</sup> révèle également les pratiques suivantes :

- Les employeurs qui comptent des travailleurs spécialisés majoritairement de sexe masculin se trouvent en plus grand nombre chez ceux qui n'évaluent pas les besoins de leur personnel.
- L'absence de mesures de CTF est, là aussi, plus marquée (91,0 %).
- La CTF ne constitue pas une priorité pour la majorité d'entre eux (77,0 %), pas plus qu'elle ne représente un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité économique (57,9 %).
- En revanche, plus de 20 % des employeurs n'évaluent pas les besoins de CTF de leur personnel mais sont conscients de son importance. Ils affirment que la CTF fait partie de leurs priorités (21,9 %) et reconnaissent son importance stratégique pour leur secteur (27,1 %).

**Tableau 10** — Évaluation des besoins de CTF selon le profil des employeurs (en %)

Évaluation des besoins de CTF	Évaluation des besoins	Absence d'évaluation des besoins
<b>Total des participants</b>	<b>57,6</b>	<b>42,4</b>
Entreprises privées	56,3*	43,7*
OBNL	63,7*	36,3*
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	59,6	40,4
De 1 à 4 salariés	57,5	42,5
De 5 à 9 salariés	60,5	39,5
De 10 à 19 salariés	57,6	42,4
De 20 à 49 salariés	56,7	43,3
De 50 à 99 salariés	49,6*	50,4*
De 100 à 199 salariés	57,7	42,3
De 200 à 499 salariés	63,1	36,9
500 salariés ou plus	56,1	43,9
Présence syndicale	50,0*	50,0*
Absence syndicale	59,0*	41,0*
Secteur primaire	62,6	37,4
Secteur construction	46,7*	53,3*
Secteur manufacturier	57,3	42,7
Secteur tertiaire	58,7*	41,3*

\* Données significatives.

25. Les résultats détaillés ne sont pas présentés dans le rapport.

### 2.2.2. Mesures de CTF mises en place

Diverses mesures peuvent être offertes pour améliorer la qualité de vie au travail. Celles qui visent le mieux-être du personnel, par exemple la programmation d'activités sportives en milieu de travail, contribuent à la qualité de vie, mais ne sont pas considérées comme des mesures de CTF au sens de la définition retenue. Une mesure de CTF fait spécifiquement référence à la nature du conflit qu'elle permet de résoudre, entre autres pour les soins à donner à des proches, des enfants, un conjoint ou à des personnes âgées. Le conflit travail-famille fait référence à la notion de nuisance d'un rôle (le travail ou la famille) pour un autre et à leur incompatibilité, ce qui exerce diverses pressions dans une sphère ou dans l'autre, ou dans les deux. Des changements positifs sont observés lorsque les mesures de CTF mises en place favorisent l'arrimage entre la vie familiale et la vie professionnelle. Plusieurs types de mesures peuvent être implantées, qu'il s'agisse, par exemple, de l'aménagement de temps de travail, de divers congés, de flexibilité sur le lieu de travail ou encore de services ou de biens offerts sur place.

Les principales mesures que les employeurs interrogés ont implantées sont davantage liées à l'aménagement du temps de travail. Les plus populaires sont notamment la flexibilité des horaires de travail (69,6 %), la flexibilité dans les choix de vacances (59,3 %), les banques d'heures ou de temps accumulé (41,2 %) ainsi que la diminution du nombre d'heures travaillées (28,7 %) (tableau 11).

Suivent en importance les congés pour responsabilités familiales. Alors que certains employeurs offrent des congés pour responsabilités familiales, en partie ou en totalité rémunérées (27,7 %), d'autres autorisent leur personnel à s'absenter pendant plus des dix jours de congé sans solde, comme prévu dans la LNT<sup>26</sup>, sans toutefois les rémunérer (24,6 %).

À une moindre échelle, les employeurs offrent également la semaine comprimée (20,2 %) et le télétravail (15,6 %). Quant aux mesures d'adaptabilité de l'organisation du travail, telles que la rotation d'emplois, l'échange d'horaires, le partage des compétences, les groupes multidisciplinaires et les équipes volantes, elles constituent des mesures plutôt marginales chez les employeurs interrogés.

En bref, les mesures les plus fréquentes correspondent aux pratiques le plus souvent citées en exemple dans la littérature.

**Tableau 11** — Mesures de CTF mises en place (en %) (choix de réponses multiples)

Type de mesure	Mesures de CTF mises en place
<b>Total des participants</b>	<b>89,7</b>
Flexibilité des horaires de travail	69,6
Flexibilité dans le choix des vacances	59,3
Banque d'heures ou de temps accumulé	41,2
Diminution du nombre d'heures travaillées	28,7
Congés payés pour responsabilités familiales	27,7
Congés non payés pour responsabilités familiales > LNT	24,6
Semaine comprimée	20,2
Télétravail	15,6
Adaptabilité de l'organisation du travail	0,7

26. Loi sur les normes du travail, RLRQ c. N-1.1, art. 79.7.

Type de mesure	Mesures de CTF mises en place
Autres mesures de CTF <sup>27</sup>	0,6
Autres congés <sup>28</sup>	0,3

### Profil des employeurs qui offrent des mesures de CTF (89,7 %)

Les employeurs qui ont affirmé offrir une ou plusieurs mesures de CTF se trouvent davantage parmi les OBNL (95,6 %) et les entreprises ou les organisations qui comptent de 50 à 99 salariés (90,6 %). De plus, les milieux de travail syndiqués sont plus enclins à offrir de telles mesures (90,1 %) (tableau 12).

**Tableau 12** — Présence de mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %)

Mesures de CTF	Présence de mesures
<b>Total des participants</b>	<b>89,7</b>
Entreprises privées	88,4*
OBNL	95,6*
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	94,5
De 1 à 4 salariés	85,6
De 5 à 9 salariés	91,1
De 10 à 19 salariés	91,6
De 20 à 49 salariés	92,8
De 50 à 99 salariés	90,6*
De 100 à 199 salariés	93,9
De 200 à 499 salariés	90,1
500 salariés ou plus	92,0
Présence syndicale	87,9*
Absence syndicale	90,1*
Secteur primaire	85,7
Secteur construction	82,9*
Secteur manufacturier	89,7
Secteur tertiaire	90,7*

\* Données significatives.

Le secteur tertiaire détient le plus haut taux d'employeurs ayant implanté des mesures de CTF (90,7 %). C'est également celui qui offre la plus grande variété de mesures<sup>29</sup>. Les plus fréquentes consistent en la flexibilité des horaires de travail (70,6 %), la flexibilité dans les choix de vacances (62,9 %), la diminution du nombre d'heures travaillées (30,3 %), les congés payés pour responsabilités familiales (30,2 %), la semaine comprimée (22,1 %) et le télétravail (17,3 %).

Les comités sectoriels de main-d'œuvre représentant les services professionnels, scientifiques et techniques, de gestion de sociétés et d'entreprises et des services administratifs et de soutien (93,3 %), les soins de santé et d'assistance sociale (97,0 %) et les services de réparation et d'entretien, de services personnels et de blanchissage et d'autres services (94,4 %) justifient d'une présence plus importante de mesures de CTF (annexe V, tableau 2). Ces comités

27. « Autres mesures de CTF » : services ou biens offerts sur les lieux de travail, etc.

28. « Autres congés » : tous les autres congés que ceux qui sont prévus dans la LNT.

29. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce présent rapport.



présentent une concentration plus importante d'employeurs dont la main-d'œuvre est majoritairement féminine.

Il est intéressant de souligner le fait que plusieurs comités sectoriels de main-d'œuvre ont indiqué offrir des congés rémunérés pour responsabilités familiales. Il s'agit des comités suivants :

- de la culture (36,5 %);
- des technologies de l'information et des communications (38,1 %);
- du commerce de gros (43,4 %);
- de la finance, des assurances, des services immobiliers et de location (43,5 %);
- des services professionnels, scientifiques et techniques, de gestion de sociétés et d'entreprises et des services administratifs et de soutien (34,3 %);
- des soins de santé et d'assistance sociale (46,2 %);
- des services de réparation et d'entretien, de services personnels et de blanchissage et d'autres services (43,8 %).

**Tableau 13** — Mesures de CTF mises en place selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Mesures de CTF	Flexibilité des horaires de travail	Flexibilité dans le choix des vacances	Banque d'heures ou de temps accumulé	Diminution du nombre d'heures travaillées	Congés payés pour responsabilités familiales	Congés non payés pour responsabilités familiales > LNT	Semaine comprimée	Télétravail
<b>Total des participants</b>	<b>69,6</b>	<b>59,3</b>	<b>41,2</b>	<b>28,7</b>	<b>27,7</b>	<b>24,6</b>	<b>20,2</b>	<b>15,6</b>
Entreprises privées	68,7*	57,9*	35,9*	29,1	22,3*	24,1	18,0*	13,6*
OBNL	73,5*	66,3*	65,8*	27,0	50,7*	27,1	30,2*	24,8*
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	71,6	56,3	51,3*	33,1	43,3*	30,0	23,7	22,4
De 1 à 4 salariés	67,5	54,1*	31,8*	21,7*	22,7*	16,6*	15,5*	13,7*
De 5 à 9 salariés	74,7*	59,9	42,9	29,1	28,4	23,9	20,7	14,5
De 10 à 19 salariés	70,0	62,3	46,0*	31,5	27,9	27,6	22,4	13,7
De 20 à 49 salariés	68,0	61,7	47,9*	35,9*	30,6	32,7*	26,3*	16,9
De 50 à 99 salariés	65,4	62,5	44,1	32,8	32,1	30,9*	21,4	18,7
De 100 à 199 salariés	72,8	68,8*	54,4*	39,7*	37,9*	34,6*	20,4	27,3*
De 200 à 499 salariés	65,5	65,3	49,5	28,1	38,7	39,5*	17,1	30,3*
500 salariés ou plus	60,3	63,2	50,7	24,5	48,4*	31,5	23,1	30,2*
Présence syndicale	59,8*	45,9*	42,6	22,9*	32,1*	29,9*	20,8	13,1
Absence syndicale	71,2*	61,4*	41,4	29,7*	27,2*	24,1*	20,1	16,1
Secteur primaire	72,6	56,9	35,1	26,8	17,1*	17,9	11,1*	4,2*
Secteur construction	63,2*	36,7*	30,7*	20,9*	16,4*	20,0*	10,8*	6,8*
Secteur manufacturier	66,2	52,2*	47,2*	24,4*	22,7*	30,3*	17,7	14,6
Secteur tertiaire	70,6*	62,9*	41,8	30,3*	30,2*	24,6	22,1*	17,3*

\* Données significatives.

Par ailleurs, une analyse détaillée des données permet de tirer un certain nombre de constats<sup>30</sup>.

- Les employeurs dont la main-d'œuvre se compose de professionnels majoritairement de sexe féminin sont plus nombreux à offrir une ou plusieurs mesures de CTF.
- Ceux qui ont indiqué vouloir prioriser la CTF au cours des prochaines années offrent en très forte proportion des mesures de cet ordre à leur personnel (99,1 %).
- La même situation s'observe chez les employeurs ayant déclaré percevoir la CTF comme un avantage concurrentiel pour leurs secteurs d'activité. Ils offrent également des mesures de CTF en grande proportion (97,8 %). Par contre, celle-ci diminue de près de 19 points de pourcentage, pour se situer à 78,9 % chez ceux qui ne perçoivent pas cet avantage.
- Lorsque la décision d'offrir ou non des mesures de CTF relève du siège social (16,3 %), moins d'employeurs affirment en offrir.

### Profil des employeurs qui n'offrent aucune mesure de CTF (10,3 %)

Un participant sur dix (10,3 %) a déclaré être au service d'une entreprise ou d'une organisation qui n'offre aucune mesure de CTF. Il s'agit essentiellement d'entreprises privées (11,6 %) et d'employeurs comptant de un à quatre salariés (14,4 %). De plus, les employeurs qui possèdent un effectif majoritairement masculin, et plus particulièrement ceux provenant du secteur de la construction (17,1 %), sont davantage représentés parmi ces répondants (annexe V, tableau 4).

**Tableau 14** — Absence de mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %)

Mesures de CTF	Absence de mesures
<b>Total des participants</b>	<b>10,3</b>
Entreprises privées	11,6*
OBNL	4,4*
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	5,5
De 1 à 4 salariés	14,4*
De 5 à 9 salariés	8,9
De 10 à 19 salariés	8,4
De 20 à 49 salariés	7,2*
De 50 à 99 salariés	9,4
De 100 à 199 salariés	6,1
De 200 à 499 salariés	9,9
500 salariés ou plus	8,0
Présence syndicale	12,1
Absence syndicale	9,9
Secteur primaire	14,3
Secteur construction	17,1*
Secteur manufacturier	10,3
Secteur tertiaire	9,3*

\* Données significatives.

30. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

Une analyse détaillée de ces données suggère les résultats suivants<sup>31</sup> :

- Les employeurs qui comptent des travailleurs spécialisés majoritairement de sexe masculin sont plus nombreux parmi ceux qui n'offrent aucune mesure de CTF.
- La priorité accordée à la CTF au cours des prochaines années semble directement liée au choix d'offrir ou non de telles mesures. En effet, 40,1 % des employeurs qui n'en offrent aucune affirment que la CTF ne constitue pas une priorité. Ils considèrent également, dans une proportion moindre (21,1 %), qu'elle ne représente pas un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité.

### **2.2.3. Raisons motivant l'adoption de mesures de CTF**

Nombreuses sont les études qui dénotent l'importance des valeurs de gestion comme facteur déterminant dans le choix d'adopter de bonnes pratiques en matière de CTF. Puisque ces valeurs diffèrent d'un propriétaire-dirigeant à l'autre, l'ouverture manifestée à cet égard influence nécessairement l'implantation de telles mesures. Conséquemment, il est intéressant de connaître les principales raisons ayant motivé les employeurs à aller de l'avant en matière de CTF.

#### **Profil des employeurs pour lesquels la CTF fait partie des valeurs de gestion (70,8 %)**

La grande majorité des employeurs ont motivé cette décision parce que la CTF fait partie de leurs valeurs de gestion. Ils présentent les caractéristiques suivantes (tableau 15) :

- sont un OBNL (79,3 %);
- comptent de cinq à neuf employés (74,2 %);
- occupent leur fonction dans un milieu de travail non syndiqué (72,3 %).

Les comités sectoriels de main-d'œuvre des services de réparation et d'entretien, des services personnels et de blanchissage et autres services (81,7 %), de la culture, (80,8 %), des services professionnels, scientifiques et techniques, de gestion de sociétés et d'entreprises et des services administratifs et de soutien (76,2 %) et des soins de santé et d'assistance sociale (74,6 %) démontrent plus fortement leur propension à posséder de telles valeurs de gestion (annexe V, tableau 5). Ces secteurs présentent une plus forte concentration d'employeurs possédant une main-d'œuvre majoritairement féminine. Il est intéressant de noter que moins d'employeurs du secteur de la construction ont indiqué que la CTF fait partie de leurs valeurs de gestion comparativement à ceux des autres secteurs.

À la lumière d'une analyse plus détaillée des données<sup>32</sup>, les résultats démontrent que davantage de femmes occupent des postes professionnels chez les employeurs dont la CTF fait partie des valeurs de gestion. Ces derniers offrent également une plus grande variété de mesures à cet égard. Par ailleurs, ils sont plus enclins à considérer la CTF comme une priorité (82,9 %), au même titre que de la percevoir comme un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité (76,8 %).

---

31. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

32. *Ibid.*

## Profil des employeurs qui invoquent d'autres raisons

Parmi les autres motifs invoqués, les demandes que le personnel (49,4 %) a exprimées, le souhait d'améliorer le climat de travail (47,2 %) et la volonté de réduire le taux d'absentéisme (16,9 %) sont les plus fréquents (tableau 15).

Les employeurs qui motivent la CTF en déclarant vouloir répondre aux demandes que leur personnel a exprimées (49,4 %) appartiennent majoritairement à des organisations syndiquées (57,7 %) et à celles qui comptent de 50 à 99 salariés (56,5 %).

Une analyse détaillée des données<sup>33</sup> révèle les résultats suivants :

- Ces employeurs offrent deux mesures en proportion plus importante, soit la banque d'heures ou de temps accumulé (51,4 %) et les congés non payés pour responsabilités familiales (53,8 %).
- La priorité qui sera accordée à la CTF au cours des prochaines années dépendra de la conjoncture économique et d'autres facteurs.
- La CTF n'est pas perçue comme un avantage permettant de se distinguer de la concurrence (54,4 %).

La volonté d'améliorer le climat de travail (47,2 %) est plus importante chez les répondants suivants (tableau 15) :

- les entreprises privées (48,0 %);
- les employeurs qui comptent de un à quatre salariés (49,6 %);
- les entreprises et organisations non syndiquées (48,0 %);
- les entreprises du secteur tertiaire (48,2 %) et plus particulièrement du secteur du commerce de l'alimentation (51,3 %).

Dans ce cas<sup>34</sup>, les mesures les plus fréquemment offertes sont la flexibilité des horaires de travail (49,1 %) et la flexibilité dans le choix des vacances (51,1 %). De plus, ces employeurs sont plus enclins à percevoir la CTF comme une priorité (50,4 %).

Les employeurs qui cherchent à réduire le taux d'absentéisme (16,9 %) sont ceux qui comptent de 20 à 49 salariés (22,8 %) dont les employés sont syndiqués (21,7 %) et qui proviennent du secteur des soins de santé et d'assistance sociale (26,3 %). Ils mettent en place des mesures qui visent principalement la flexibilité des horaires de travail et la flexibilité dans le choix des vacances. La priorité accordée à la CTF dépendra toutefois de la conjoncture économique et d'autres facteurs<sup>35</sup>.

---

33. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

34. *Ibid.*

35. *Ibid.*

**Tableau 15** — Raisons justifiant la mise en place de mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Raisons évoquées	Fait partie des valeurs de gestion	En réponse aux demandes du personnel	Pour améliorer le climat de travail	Pour réduire le taux d'absentéisme
<b>Total des participants</b>	<b>70,8</b>	<b>49,4</b>	<b>47,2</b>	<b>16,9</b>
Entreprises privées	68,9*	49,5	48,0*	16,4
OBNL	79,3*	48,4	43,8*	18,2
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	71,8	54,5	42,3	23,0
De 1 à 4 salariés	72,6	41,6*	49,6*	10,7*
De 5 à 9 salariés	74,2*	49,3	48,0	16,2
De 10 à 19 salariés	70,8	54,2*	49,8	18,9
De 20 à 49 salariés	67,4	53,3	44,8	22,8*
De 50 à 99 salariés	66,4	56,5*	41,7	21,7
De 100 à 199 salariés	63,1	58,1	37,7*	23,4
De 200 à 499 salariés	63,1	59,6	31,9*	26,0
500 salariés ou plus	61,0	56,3	39,5	27,8
Présence syndicale	61,5*	57,7*	40,9*	21,7*
Absence syndicale	72,3*	48,4*	48,0*	16,2*
Secteur primaire	72,2	50,0	47,2	11,7
Secteur construction	65,1*	51,7	46,4	14,2
Secteur manufacturier	68,5	52,3	41,5*	18,2
Secteur tertiaire	71,6	48,7	48,2*	17,3

\* Données significatives.

#### 2.2.4. Raisons motivant l'absence de mesures de CTF

La littérature cite de multiples raisons motivant l'absence de mesures de CTF, lesquelles diffèrent selon les réalités respectives des employeurs. La capacité d'agir est souvent dictée par la taille de l'organisation et le secteur d'activité. Exception faite de ce qui est prévu dans la LNT<sup>36</sup>, l'incapacité à offrir de telles mesures, faute de ressources financières ou humaines, est généralement évoquée comme principal motif d'empêchement.

Or, les résultats révèlent une tout autre réalité. L'absence de ressources financières est évoquée dans seulement 8,3 % des cas (une question purement financière) et le manque de ressources humaines dans une proportion de 22,3 % (manque de main-d'œuvre).

Comme l'indique le tableau 16, l'absence de mesures de CTF est principalement justifiée par le fait qu'aucune demande n'a été exprimée de la part des employés (36,2 %) et par les difficultés attribuables à la nature des activités de l'entreprise (35,9 %). Enfin, d'autres ont

36. La LNT permet à un salarié de s'absenter du travail, sans salaire, dix journées par année pour remplir des obligations reliées à la garde, à la santé ou à l'éducation de son enfant ou de l'enfant de son conjoint, ou en raison de l'état de santé de son conjoint, de son père, de sa mère, d'un frère, d'une sœur ou de l'un de ses grands-parents (LNT, RLRQ c N-1.1, art. 79.7). À part ces journées, les employeurs n'ont aucune obligation de mettre en place des mesures visant la CTF.

justifié l'absence de priorité qu'ils accordent à la CTF (11,4 %) ou fait référence à la perception qu'ils ont de ses effets négatifs possibles sur la productivité (10,7 %). La nature des opérations de l'entreprise est relevée de façon plus marquée dans le secteur de l'industrie touristique (51,1 %), et l'absence de priorité l'est dans celui du commerce de gros (32,2 %), (annexe V, tableau 6).

**Tableau 16** — Raisons motivant l'absence de mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Raisons évoquées	Absence de demande de la part des salariés	Nature des activités	Manque de main-d'œuvre	N'est pas une priorité	Effet sur la productivité	Question purement financière
<b>Total des participants</b>	<b>36,2</b>	<b>35,9</b>	<b>22,3</b>	<b>11,4</b>	<b>10,7</b>	<b>8,3</b>
Entreprises privées	36,9	35,6	23,0	12,4	11,2	7,6
OBNL	32,9	36,0	17,3	2,6	3,9	15,8
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	36,2	51,4	—	—	32,5	—
De 1 à 4 salariés	29,5*	30,4	19,6	9,3	8,3	10,9
De 5 à 9 salariés	44,0	37,7	21,5	9,6	6,5	9,2
De 10 à 19 salariés	37,1	40,7	26,1	12,3	12,0	2,6
De 20 à 49 salariés	55,5*	38,9	26,5	12,8	15,6	3,8
De 50 à 99 salariés	30,7	57,3	20,8	19,7	30,7*	10,1
De 100 à 199 salariés	20,0	33,4	21,3	23,0	11,0	—
De 200 à 499 salariés	39,8	53,5	40,5	17,6	28,8	—
500 salariés ou plus	—	17,9	26,1	52,8	—	55,9
Présence syndicale	43,7	43,5	25,6	13,9	15,6	6,1
Absence syndicale	34,9	35,0	21,5	11,0	10,2	9,0
Secteur primaire	33,4	51,1	23,4	14,7	1,9	2,2
Secteur construction	41,1	44,0	22,7	14,2	10,2	6,3
Secteur manufacturier	42,1	31,2	27,7	9,2	14,3	9,1
Secteur tertiaire	34,4	33,8	21,5	10,9	10,8	9,1

\* Données significatives.



## 2.2.5. Coûts des mesures de CTF

Si les employeurs considèrent généralement que la CTF est onéreuse, les résultats indiquent que, pour près des trois quarts d'entre eux (74,6 %), l'implantation de mesures en ce sens s'est faite à coût nul. Dans une entreprise sur dix, des sommes allant de 1 \$ à 4 999 \$ ont été déboursées (10,5 %). Dans de plus faibles proportions, la mise en place de mesures de CTF a été associée à des coûts se chiffrant à 5 000 \$ ou plus (14,9 %) (tableau 17).

Les mesures les plus onéreuses sont généralement associées aux congés payés pour responsabilités familiales, alors qu'à l'opposé, celles qui sont à coût nul sont plus fréquemment associées à la flexibilité des horaires de travail.

**Tableau 17** — Coûts des mesures implantées selon le type de mesures (en %)

Coûts des mesures implantées	Coût nul	1 \$ à 4 999 \$	5 000 \$ à 9 999 \$	10 000 \$ à 19 999 \$	20 000 \$ ou plus
<b>Total des participants</b>	<b>74,6</b>	<b>10,5</b>	<b>3,9</b>	<b>5,7</b>	<b>5,3</b>
Flexibilité des horaires de travail	77,9*	9,0	3,8	4,3*	5,0*
Diminution du nombre d'heures travaillées	67,3	13,5	4,4	8,3	6,5
Semaine comprimée	66,1	9,7	7,	9,2	7,4
Banque d'heures ou temps accumulé	69,2	12,4	4,6	7,1	6,7
Flexibilité dans le choix des vacances	71,1	12,9	3,3	6,8	5,9
Télétravail	79,7	5,8	1,5	5,6	7,5
Congés non payés pour responsabilités familiales	70,8	8,9	4,2	10,2	6,0
Congés payés pour responsabilités familiales	47,5*	19,3*	7,8	11,8*	13,6*

\* *Données significatives.*

Les données révèlent une relation entre le coût associé aux mesures de CTF et la taille de l'entreprise. Les plus petites entreprises et organisations sont celles qui affirment en plus grand nombre (83,5 %) que le coût des mesures implantées est nul, à l'opposé de celles qui comptent le plus grand nombre d'employés (tableau 18).

Une analyse plus détaillée des données<sup>37</sup> indique que les employeurs comptant de 20 à 49 salariés (15,3 %) assument principalement des coûts estimés de 10 000 \$ à 19 999 \$, lesquels sont surtout associés à l'implantation de mesures allouant des congés payés pour responsabilités familiales.

Des sommes de 20 000 \$ ou plus sont parfois consenties, particulièrement dans les entreprises et les organisations syndiquées (17,4 %), chez celles qui emploient de 20 à 49 salariés (14,9 %) et celles provenant du secteur des soins de santé et d'assistance sociale (16,7 %), (annexe V, tableau 7). Lorsque de telles sommes sont déboursées, la priorité

37. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

accordée à la CTF dépend davantage de la conjoncture économique et d'autres facteurs (tableau 18).

**Tableau 18** — Coûts des mesures implantées selon le profil des employeurs (en %)

Coûts des mesures implantées	Coût nul	1 \$ à 4 999 \$	5 000 \$ à 9 999 \$	10 000 \$ à 19 999 \$	20 000 \$ ou plus
<b>Total des participants</b>	<b>74,6</b>	<b>10,5</b>	<b>3,9</b>	<b>5,7</b>	<b>5,3</b>
Entreprises privées	72,9	11,2	3,7	7,0	5,3
OBNL	80,0	7,3	5,3	1,7	5,7
Coopératives ou entreprises d'économie sociale **	77,8	18,7	—	—	3,5
De 1 à 4 salariés	83,5*	11,9	1,4	3,2	0
De 5 à 9 salariés	74,2	16,0	6,8	1,1	1,9
De 10 à 19 salariés	78,6	2,4	4,8	9,6	4,5
De 20 à 49 salariés	56,1*	9,5	4,2	15,3*	14,9*
De 50 à 99 salariés**	56,4	5,0	5,1	5,4	28,1
De 100 à 199 salariés**	79,7	—	—	—	20,3
De 200 à 499 salariés**	—	—	—	—	100
500 salariés ou plus **	100	—	—	—	—
Présence syndicale	62,5	1,9	3,8	14,4	17,4*
Absence syndicale	75,9	11,5	3,9	4,7	4,0*
Secteur primaire	68,2	24,6	0	7,2	0
Secteur construction	76,4	6,3	2,7	8,3	6,3
Secteur manufacturier	75,1	2,1	5,8	9,8	7,2
Secteur tertiaire	74,6	11,2	4,0	4,9	5,3

\* Données significatives.

\*\* En raison du nombre de participants inférieur à 30, ces données sont exclues de l'analyse.

### 2.2.6. Approche formelle ou informelle de la CTF

Confirmant les résultats issus de diverses recherches, les données de cette étude démontrent la prévalence du mode de gestion informel en matière de CTF. L'individualité, sur le plan de son application et de sa gestion, demeure courante parmi les employeurs. Cette pratique, bien qu'elle apporte de la souplesse, est laissée à la discrétion de chacun d'eux.

D'autres employeurs optent pour un mode de gouvernance plus formel en adoptant une politique en matière de CTF qui définit clairement les mesures et les diffuse à l'ensemble du personnel. Certains préfèrent plutôt une combinaison des deux approches. Les aménagements formels et informels s'y côtoient, comme c'est souvent le cas en gestion des ressources humaines.

### Profil des employeurs qui adoptent une approche informelle (51,1 %)

Parmi les employeurs qui optent pour une gestion individualisée, cette pratique est plus courante dans les entreprises et les organisations de plus petite taille (60,2 %) (tableau 19). Dans leur cas, rares sont ceux qui peuvent bénéficier du soutien d'une direction des ressources humaines pour structurer leurs démarches et formaliser le processus, comme le font les

entreprises et organisations de plus grande taille. Ces employeurs sont plus fortement concentrés parmi :

- les entreprises privées (57,4 %);
- les entreprises et les organisations non syndiquées (52,1 %);
- les secteurs primaire et de la construction (63,5 % et 68,8 %).

Ils proviennent de façon plus marquée de secteurs reconnus pour l'atypie des horaires de travail et les longues heures de travail (annexe V, tableau 8) :

- construction (68,8 %);
- production agricole (65,5 %);
- services automobiles (64,8 %);
- commerce de détail (61,9 %);
- industrie du transport routier (63,1 %);
- industrie touristique (60,3 %).

Il est intéressant de constater, à la lumière d'une analyse détaillée des données<sup>38</sup>, que ces employeurs déclarent dans une plus forte proportion que la CTF ne constituera pas une priorité pour les prochaines années (67,9 %) ou que cette priorité lui sera accordée en fonction de la conjoncture économique et d'autres facteurs (54,2 %).

La proportion de mesures informelles s'avère plus importante chez les employeurs qui ne perçoivent pas la CTF comme un avantage concurrentiel (64,7 %) comparativement aux autres répondants (41,1 %). Ils recourent en plus grand nombre à des travailleurs spécialisés (59,2 %) et possèdent plus souvent un effectif majoritairement masculin.

### **Profil des employeurs qui misent sur une approche formelle (13,1 %)**

Les employeurs qui privilégient l'approche formelle sont principalement (tableau 19) :

- des OBNL (27,3 %);
- des employeurs comptant 500 salariés ou plus (27,9 %);
- des entreprises et des organisations syndiquées (18,8 %);
- des employeurs du secteur tertiaire (14,5 %).

L'approche formelle est plus courante chez les employeurs dont les décisions relèvent de leur siège social (20,5 %). Cette pratique est également plus importante parmi ceux pour qui la CTF constituera une priorité au cours des prochaines années (15,2 %) et ceux qui la perçoivent comme un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité. Ces employeurs comptent davantage de techniciens (17,7 %) et de personnel de sexe féminin (23,0 %)<sup>39</sup>. Ils proviennent de façon plus marquée des secteurs suivants (annexe V, tableau 8) :

- technologies de l'information et des communications (21,0 %);
- finance, assurances, services immobiliers et de location (20,8 %).

---

38. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

70. *Ibid.*

## Profil des employeurs qui combinent les deux approches (35,8 %)

Enfin, un peu plus du tiers des employeurs ont mentionné opter pour une combinaison de mesures formelles et informelles (tableau 19).

De façon générale, il s'agit :

- d'OBNL (46,0 %);
- d'employeurs comptant de 100 à 199 salariés (45,0 %);
- d'entreprises du secteur tertiaire (36,8 %).

On note une combinaison des deux approches en proportion supérieure chez ceux qui ont affirmé prioriser la CTF (40,5 %). Elle est également plus importante chez les employeurs qui lui attribuent un avantage concurrentiel (42,0 %) et qui emploient des professionnels (41,1 %) <sup>40</sup>. Ces employeurs proviennent de façon plus importante des secteurs suivants (annexe V, tableau 8) :

- soins de santé et d'assistance sociale (31,9 %);
- services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services (21,9 %).

**Tableau 19** — Approche formelle ou informelle de la CTF selon le profil des employeurs (en %)

Approche de la CTF	Approche formelle	Approche informelle	Combinaison des deux
<b>Total des participants</b>	<b>13,1</b>	<b>51,1</b>	<b>35,8</b>
Entreprises privées	9,3*	57,4*	33,3*
OBNL	27,3*	26,7*	46,0*
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	26,9*	35,3*	37,8
De 1 à 4 salariés	9,2*	60,2*	30,6*
De 5 à 9 salariés	10,4*	52,0	37,6
De 10 à 19 salariés	13,4	51,1	35,4
De 20 à 49 salariés	16,8*	44,4*	38,8
De 50 à 99 salariés	20,0*	41,5*	38,5
De 100 à 199 salariés	22,8*	32,2*	45,0*
De 200 à 499 salariés	25,8*	26,6*	47,6
500 salariés ou plus	27,9*	22,7*	49,4
Présence syndicale	18,8*	44,4*	36,9
Absence syndicale	12,3*	52,1*	35,6
Secteur primaire	5,6*	63,5*	30,9
Secteur construction	4,4*	68,8*	26,8*
Secteur manufacturier	11,7	51,8	36,5
Secteur tertiaire	14,5*	48,9*	36,8*

\* Données significatives.

40. Ibid.

## Modalités liées au choix et aux types de mesures offertes selon l'approche formelle ou informelle de la CTF

Selon le statut formel ou informel, on observe une tendance en ce qui concerne l'offre des mesures de CTF. Les employeurs qui formalisent la démarche ou qui optent pour une combinaison des approches tendent à en offrir davantage que ceux qui ont un statut purement informel. Ces derniers misent essentiellement sur l'adaptabilité de l'organisation du travail (tableau 20). Une plus grande diversité de mesures est offerte en présence d'une combinaison des deux approches.

**Tableau 20** — Approche formelle ou informelle de la CTF selon le type de mesures implantées (en %)

Approche de la CTF	Approche formelle	Approche informelle	Combinaison des deux
<b>Total des participants</b>	<b>13,1</b>	<b>51,1</b>	<b>35,8</b>
Flexibilité des horaires de travail	11,3	51,2	37,5*
Diminution du nombre d'heures travaillées	12,2	47,2*	40,6*
Semaine comprimée	18,3*	39,0*	42,8*
Banque d'heures ou de temps accumulé	16,8*	42,1*	41,1*
Flexibilité dans le choix des vacances	13,7	48,0*	38,3*
Télétravail	16,2*	35,7*	48,1*
Congés non payés pour responsabilités familiales	13,5	43,4*	43,1*
Congés payés pour responsabilités familiales	24,4*	31,6*	44,1*
Adaptabilité de l'organisation du travail	10,4	70,4*	19,2
Autres congés	60,7*	8,5*	30,7
Autres mesures de CTF	24,2	33,4	42,4

\* Données significatives.

Il est également intéressant de constater un lien<sup>41</sup> entre l'approche privilégiée et la façon dont les employeurs ont procédé au choix des mesures. Ceux qui ont choisi les mesures de CTF sur une base informelle offrent plus souvent des mesures qui s'appliquent individuellement, et non à l'ensemble du personnel. Le choix des mesures offertes s'est fait en fonction des besoins que les employés ont exprimés de façon informelle dans 54,5 % des cas ou en fonction de la capacité financière de l'entreprise dans 40,9 % des cas.

À l'inverse, ceux qui formalisent la démarche, c'est-à-dire au moyen d'une politique écrite, clairement définie et diffusée à tout le personnel, optent généralement pour une approche formelle lors du choix des mesures de CTF. Ils le font essentiellement sur recommandation du syndicat (50,0 %), avec le recours d'une ressource externe (36,1 %) ou sur recommandation d'un comité mixte employeur-employés (33,8 %).

Ceux qui privilégient une combinaison des deux approches (formelle et informelle) s'appuient plus souvent sur les recommandations d'un comité mixte employeur-employés (51,7 %) ou sur

41. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

celles de la personne des ressources humaines (49,8 %), selon les besoins que les employés ont exprimés de façon formelle par sondage (48,6 %) ou encore en fonction de la capacité financière de l'entreprise (42,6 %).

Enfin, les données révèlent<sup>42</sup> que le type d'approche influence la perception qu'ont les employeurs des effets positifs attribuables à la mise en place de mesures des CTF. Ceux qui privilégient une approche informelle considèrent, dans une proportion de 62,5 %, que l'implantation de ces mesures n'a eu aucun effet positif. À l'inverse, ceux qui privilégient une approche formelle ou qui combinent les deux approches sont nettement plus affirmatifs quant aux effets positifs attribuables aux mesures de CTF.

### **2.2.7. Mesures de CTF offertes selon les catégories d'emplois**

Considérant les spécificités de chacune des catégories d'emplois, certaines fonctions ou tâches impliquent une modulation des pratiques mises en place. Dans un tel contexte, on peut s'attendre à ce que certaines mesures de CTF ne puissent être offertes à l'ensemble du personnel et qu'elles varient selon les fonctions de chacun.

Or, les données révèlent un lien entre l'équivalence des mesures de CTF et la taille de l'entreprise ou l'organisation. Plus cette dernière est importante, plus les mesures offertes diffèrent d'une catégorie d'emploi à l'autre. Ainsi, pour la grande majorité (87,1 %) des employeurs interrogés, les mesures de CTF mises en place sont équivalentes dans l'ensemble des catégories d'emplois (tableau 21).

#### **Profil des employeurs qui offrent des mesures identiques, sans distinction des catégories d'emplois (87,1 %)**

Ceux qui offrent des mesures identiques à l'ensemble des catégories d'emplois possèdent principalement les caractéristiques suivantes (tableau 21) :

- emploient de un à neuf salariés (95,3 % de un à quatre et 91,7 % de cinq à neuf);
- évoluent dans des milieux de travail non syndiqués (89,8 %);
- appartiennent davantage au secteur tertiaire (88,7 %);
- présentent une plus forte concentration parmi les employeurs de l'industrie des communications graphiques (95,9 %), (annexe V, tableau 9).

#### **Profil des employeurs qui offrent des mesures adaptées aux catégories d'emplois (12,9 %)**

Les employeurs qui offrent des mesures différentes selon les catégories d'emplois sont plus fortement concentrés dans les :

- coopératives et entreprises d'économie sociale (21,4 %);
- employeurs comptant 20 employés ou plus et, de façon nettement plus marquée, chez ceux ayant 500 salariés ou plus (54,2 %);
- employeurs de milieux syndiqués (30,6 %);
- employeurs des secteurs de la construction et manufacturier (19,2 % et 20,7 %).

Ils proviennent des secteurs suivants (annexe V, tableau 9) :

---

42. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

- chimie, pétrochimie, raffinage et gaz (44,7 %);
- plasturgie (39,1 %);
- environnement (21,3 %);
- construction (19,2 %).

**Tableau 21** — Équivalence des mesures de CTF selon les catégories d'emplois et selon le profil des employeurs (en %)

Mesures de CTF	Équivalence des mesures	Absence d'équivalence des mesures
<b>Total des participants</b>	<b>87,1</b>	<b>12,9</b>
Entreprises privées	87,0	13,0
OBNL	88,7	11,3
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	78,6*	21,4*
De 1 à 4 salariés	95,3*	4,7*
De 5 à 9 salariés	91,7*	8,3*
De 10 à 19 salariés	87,0	13,0
De 20 à 49 salariés	82,9*	17,1*
De 50 à 99 salariés	72,0*	28,0*
De 100 à 199 salariés	60,2*	39,8*
De 200 à 499 salariés	50,7*	49,3*
500 salariés ou plus	45,8*	54,2*
Présence syndicale	69,4*	30,6*
Absence syndicale	89,8*	10,2*
Secteur primaire	91,3	8,7
Secteur construction	80,8*	19,2*
Secteur manufacturier	79,3*	20,7*
Secteur tertiaire	88,7*	11,3*

\* *Données significatives.*

Dans l'optique de valider l'idée reçue selon laquelle la division sexuelle du travail peut, pour certaines catégories d'emplois, avoir un effet sur le type de mesures offertes, il est intéressant d'observer que quatre catégories d'emplois à prédominance masculine sont particulièrement visées (tableau 22) :

- les cadres, gestionnaires et administrateurs (17,7 %);
- le personnel spécialisé dans les services<sup>43</sup> (20,9 %);
- les travailleurs spécialisés<sup>44</sup> (19,2 %);
- les travailleurs non spécialisés<sup>45</sup> (19,3 %).

Ces groupes de travailleurs seraient donc plus susceptibles de bénéficier de mesures de CTF différentes que leurs collègues.

43. Sont compris dans cette catégorie les agents de sécurité, les chauffeurs de taxi, les coiffeurs, les cuisiniers, les policiers, les ambulanciers, etc.

44. Sont compris dans cette catégorie les plombiers, les électriciens, les mécaniciens, les chauffeurs de camion, les chauffeurs d'autobus, les peintres, les machinistes, etc.

45. Sont compris dans cette catégorie les plongeurs, les manœuvres, les journaliers, les emballeurs, les pêcheurs, les militaires, etc.

**Tableau 22** — Absence d'équivalence des mesures de CTF selon les catégories d'emplois et la composition de la main-d'œuvre (en %) (choix de réponses multiples)

Catégories d'emplois	Absence d'équivalence	Majorité masculine	Majorité féminine	Parité
Professionnels	19,1*	21,4	15,1*	22,3
Cadres, gestionnaires, administrateurs	15,6*	17,7*	12,3*	15,2
Techniciens	17,3*	18,7	14,8*	20,2
Employés de bureau	15,4*	12,4	15,6	14,5
Personnel spécialisé dans la vente	17,7*	19,1	14,7	18,8
Personnel spécialisé dans les services	15,5*	20,9*	12,1	14,5
Travailleurs spécialisés	18,6*	19,2*	10,4	11,0
Travailleurs non spécialisés	17,3*	19,3*	14,4	13,4

\* *Données significatives.*

Les principaux motifs invoqués par les employeurs pour justifier l'écart des mesures de CTF selon les catégories d'emplois sont imputables (tableau 23) :

- aux responsabilités et aux fonctions liées au poste occupé (39,0 %);
- à l'implication du syndicat ou de la CCQ (14,6 %);
- au statut d'emploi (temps partiel, permanent, sur appel) (12,1 %).

Le motif lié aux responsabilités et aux fonctions occupées prévaut dans les milieux de travail non syndiqués (44,9 %).

L'implication du syndicat ou de la CCQ est probante dans les entreprises privées (17,1 %), parmi les employeurs comptant de 100 à 199 salariés (30,7 %). Ces employeurs seraient également plus nombreux à appartenir aux secteurs de la construction (44,5 %) et manufacturier (22,7 %).

Le statut d'emploi justifie la différence des mesures offertes dans les OBNL (25,7 %), les entreprises et les organisations du secteur tertiaire (14,9 %) ainsi que dans les milieux non syndiqués (15,6 %).



**Tableau 23** — Justification de la différence entre les mesures de CTF selon les catégories d'emplois et le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Motifs justifiant la différence entre les mesures de CTF	Le poste (responsabilités, fonctions, etc.)	L'implication du syndicat ou de la CCQ	Le statut d'emploi (temps partiel, permanent, sur appel, etc.)	La possibilité d'avoir des horaires flexibles ou non
<b>Total des participants</b>	<b>39,0</b>	<b>14,6</b>	<b>12,1</b>	<b>8,4</b>
Entreprises privées	38,2	17,1*	8,2*	8,6
OBNL	44,9	5,0*	25,7*	8,2
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	32,5	7,9	19,7	7,8
De 1 à 4 salariés	38,1	3,4	19,4	8,4
De 5 à 9 salariés	40,7	5,2*	19,3	4,5
De 10 à 19 salariés	42,1	11,6	12,5	8,9
De 20 à 49 salariés	37,8	12,9	8,2	6,0
De 50 à 99 salariés	38,2	21,7	13,6	15,3
De 100 à 199 salariés	40,1	30,7*	8,8	6,3
De 200 à 499 salariés	40,5	21,6	6,8	14,5
500 salariés ou plus	28,7	17,2	2,7	8,6
Présence syndicale	28,3*	44,2*	5,4*	7,1
Absence syndicale	44,9*	0,8*	15,6*	9,3
Secteur primaire	49,1	8,2	19,5	—
Secteur construction	23,5*	44,5*	2,6*	7,0
Secteur manufacturier	42,3	22,7*	6,6	6,1
Secteur tertiaire	40,4	7,5*	14,9*	9,6

\* Données significatives.

### 2.2.8. Augmentation salariale prévue

Peu importe les pratiques d'affaires en matière de CTF, il est intéressant d'examiner les intentions des employeurs relatives aux augmentations salariales puisqu'elles constituent un levier additionnel pour attirer de nouvelles ressources et fidéliser le personnel. Les résultats de l'étude exploratoire suggèrent que ceux qui octroient une augmentation salariale à leur personnel seraient également plus enclins à lui offrir une variété de mesures de CTF.

Près des trois quarts (70,2 %) des employeurs prévoient consentir une augmentation salariale à leurs employés au cours de l'année, tandis qu'un peu plus du quart (27,1 %) procèderont à un gel, alors que 2,8 % anticipent pour leur part une réduction de salaire. Ceux qui procèderont à un gel ou à une réduction sont plus nombreux parmi les employeurs comptant de un à quatre salariés (40,2 %) (tableau 24).

Une analyse plus détaillée des données<sup>46</sup> démontre également que ces employeurs n'offrent aucune mesure de CTF à leur personnel dans une plus forte proportion que les autres répondants. De plus, ils ne considèrent pas la CTF comme un avantage concurrentiel et ne prévoient pas en faire une priorité au cours des prochaines années. À l'opposé, ceux qui prévoient les augmentations salariales les plus généreuses offrent une plus grande variété de mesures de CTF<sup>47</sup>. Les augmentations salariales les plus importantes sont consenties de façon marquée dans trois secteurs (annexe V, annexe 11) :

- des technologies de l'information et des communications (22,1 %);
- des services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien (17,4 %);
- de la finance, des assurances, des services immobiliers et de location (16,1 %).

**Tableau 24** — Augmentation salariale consentie au cours des prochains 12 mois selon le profil des employeurs (en %)

Augmentation salariale	Aucune, plutôt une réduction	0 %, gel	0,1 % à 0,5 %	0,6 % à 1,0 %	1,1 % à 1,5 %	1,6 % à 2,0 %	2,1 % à 2,5 %	2,6 % ou plus
<b>Total des participants</b>	<b>2,8</b>	<b>27,1</b>	<b>13,4</b>	<b>7,7</b>	<b>10,4</b>	<b>17,6</b>	<b>11,0</b>	<b>10,1</b>
Entreprises privées	2,7	26,9	13,9*	7,8	9,8*	17,3	10,9	10,7*
OBNL	3,1	28,9	10,4*	7,3	14,2*	18,8	9,9	7,5*
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	1,9	16,2*	10,3	5,3	9,7	23,5	20,8*	12,2
De 1 à 4 salariés	5,1*	40,2*	13,5	8,1	7,9*	9,8*	6,4*	8,9
De 5 à 9 salariés	1,9	25,0	15,7*	7,9	11,1	17,7	10,9	9,7
De 10 à 19 salariés	2,1	23,6*	14,5	8,0	11,3	17,9	11,6	11,0
De 20 à 49 salariés	0,5	18,1*	10,7	8,4	12,5	25,2*	14,0*	10,6
De 50 à 99 salariés	0,7	13,2*	12,6	5,9	11,7	28,1*	16,4*	11,5
De 100 à 199 salariés	—	7,4*	9,3	4,5	12,5	29,9*	24,1*	12,5
De 200 à 499 salariés	1,5	7,1*	5,8	5,6	16,4	29,9*	20,6*	13,0
500 salariés ou plus	—	5,3*	5,3	4,5	13,0	37,7*	22,0*	12,1
Présence syndicale	1,8	16,4*	11,4	8,5	11,9	25,4*	18,3*	6,2*
Absence syndicale	2,6	28,4*	13,7	7,7	10,2	16,7*	10,1*	10,6*
Secteur primaire	2,5	32,5	17,0	8,9	6,5	15,1	8,5	9,1
Secteur construction	3,1	27,8	13,3	9,2	10,2	17,2	13,0	6,2*
Secteur manufacturier	2,6	21,1*	13,4	7,9	8,5	23,1*	12,5	10,8
Secteur tertiaire	2,8	27,6	13,2	7,5	10,9	16,9	10,7	10,4

\* Données significatives.

46. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

47. *Ibid.*

## **2.2.9. Principaux constats**

### **Types d'employeurs**

Les participants provenant d'OBNL démontrent de façon plus marquée des valeurs de gestion favorables à la CTF. Ils sont plus nombreux à évaluer les besoins de leurs salariés en cette matière et leur offrent davantage de mesures que les autres types d'employeurs. De plus, les mesures offertes tendent davantage à être appliquées formellement, c'est-à-dire clairement définies et diffusées au personnel.

Les pratiques en faveur de la CTF semblent toutefois moins intégrées dans les entreprises privées. De manière plus probante, ces dernières n'évaluent pas les besoins de CTF de leur personnel. De plus, elles sont plus sujettes à ne pas mettre en place de mesures à cet égard. Lorsqu'elles en offrent, ces mesures sont principalement gérées de façon informelle et elles visent essentiellement à améliorer le climat de travail et à accroître la productivité.

Les perspectives positives à l'égard de la CTF, c'est-à-dire le fait de la considérer comme une priorité et un avantage concurrentiel pour le secteur d'activité, constituent des facteurs clés de succès qui contribuent positivement à la mise en place de mesures à cet effet dans les entreprises et les organisations, et ce, indépendamment du type d'employeurs visés.

### **Taille des entreprises et des organisations**

Le statut des mesures de CTF tend à se formaliser avec l'augmentation de la taille des entreprises et des organisations. En effet, alors que les mesures sont gérées de façon informelle dans les entreprises et les organisations comptant d'un à quatre salariés, elles tendent à se formaliser lorsque l'employeur a plus de 20 employés. Par ailleurs, l'équivalence des mesures de CTF offertes selon les différentes catégories d'emplois suit la même tangente. Ainsi, parmi les plus petites entreprises et organisations, les salariés bénéficient des mêmes mesures de CTF alors que l'offre de telles mesures diffère d'une catégorie d'emplois à l'autre chez les employeurs comptant 20 salariés ou plus.

### **Statut syndical**

Les entreprises et les organisations syndiquées tendent à favoriser davantage la mise en place de mesures formelles de CTF que celles qui ne comptent pas de syndicat. Ces mesures y ont été implantées en réponse aux besoins que les salariés ont exprimés et pour réduire le taux d'absentéisme. Elles diffèreraient, plus souvent qu'autrement, d'une catégorie d'emplois à l'autre.

Les entreprises et les organisations non syndiquées sont plus susceptibles d'offrir des mesures de CTF, et ce, sur une base informelle. La décision est motivée par des valeurs de gestion favorables à la CTF et par souci d'améliorer le climat de travail.

### **Secteur d'activité économique**

Le secteur de la construction se distingue des autres. En effet, les entreprises et les organisations appartenant à ce milieu ont le plus faible taux d'implantation de mesures de CTF. Lorsque des mesures sont offertes, elles sont plus souvent administrées sur une base informelle et varient d'une catégorie d'emplois à l'autre. L'évaluation des besoins de CTF du personnel n'est pas prédominante chez ces employeurs.

Le secteur tertiaire fait montre d'une plus grande préoccupation en faveur de la CTF que les autres. En plus d'évaluer les besoins de leur personnel à cet égard, ces employeurs offrent une variété de mesures de CTF. Ces dernières sont gérées essentiellement de façon formelle. Ces employeurs sont également plus enclins à offrir des mesures qui s'avèrent équivalentes pour l'ensemble des catégories d'emplois.

## **2.3. Implantation, gestion, évaluation et suivi des mesures de CTF**

Cette section présente les motifs sous-jacents au choix et à l'implantation de mesures de CTF, les moyens privilégiés, les facteurs clés de succès et les aspects plus contraignants liés à la mise en œuvre de telles mesures. Les questions relatives à l'évaluation de leur efficacité et à leur adéquation avec les besoins du personnel sont présentées, ainsi que les types d'absences qui représentent les principaux défis de gestion pour les employeurs interrogés.

### **2.3.1. Choix des mesures de CTF offertes**

L'objectif d'une démarche en matière de CTF consiste à implanter des mesures qui répondent aux besoins diversifiés du personnel pour assouplir ou aplanir certaines contraintes et exigences du monde du travail en prévision d'une gestion plus équilibrée du temps consacré à la vie professionnelle et à la vie familiale.

Le choix des mesures repose sur un ensemble de variables telles que la taille de l'entreprise, les valeurs de gestion des décideurs, la capacité financière de l'organisation, le coût des mesures, le contexte concurrentiel ainsi que les contraintes organisationnelles. Il appartient ainsi à chaque employeur d'adopter les mesures qui conviennent le mieux au contexte dans lequel il évolue, aux contraintes organisationnelles spécifiques ainsi qu'aux besoins des salariés.

Les résultats démontrent que le choix des mesures de CTF offertes se fait majoritairement sur la base des besoins que les employés ont exprimés (90,2 %). La capacité financière de l'entreprise (37,5 %) et les recommandations de la personne responsable des ressources humaines (11,2 %) comptent également parmi les motifs qui dictent ce choix, mais de façon moins marquée (tableau 25).

### **Profil des employeurs dont le choix est dicté par les besoins de leur personnel (90,2 %)**

De façon plus spécifique, les besoins que les salariés expriment de manière informelle (81,8 %) sont pris en compte principalement par les employeurs qui présentent les caractéristiques suivantes :

- entreprises privées (83,4 %);
- entreprises ou organisations comptant de 10 à 19 salariés (85,7 %);
- secteurs primaire et de la construction (90,3 % et 88,5 %).

Ces employeurs offrent davantage des mesures visant la diminution du nombre d'heures travaillées (tableau 26). Une analyse plus détaillée des données révèle également qu'ils emploient une plus forte proportion de travailleurs spécialisés (85,2 %)<sup>48</sup>.

---

48. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

Les besoins que les salariés expriment de manière formelle (8,4 %) déterminent les mesures de CTF offertes de façon plus importante chez les employeurs qui ont les caractéristiques suivantes (tableau 25) :

- coopératives et entreprises d'économie sociale (20,1 %);
- employeurs comptant 500 salariés ou plus (38,2 %).

Les employeurs qui recourent à des mécanismes formels pour déterminer les besoins des salariés en matière de CTF offrent une plus grande variété de mesures à cet effet. L'octroi de congés autres que ceux prévus à la LNT est particulièrement probant parmi eux (tableau 26). Ils recourent en plus forte proportion à du personnel spécialisé dans les services (12,3 %)<sup>49</sup> qu'aux autres catégories d'emplois. On retrouve une plus forte concentration de ces employeurs parmi le secteur de la finance, des assurances, des services immobiliers et de location (17,0 %) ainsi que celui des soins de santé et d'assistance sociale (13,3 %).

### **Profil des employeurs dont le choix est fonction de la capacité financière (37,5 %)**

Tels qu'illustré au tableau 25, les employeurs dont la capacité financière détermine les mesures offertes possèdent les attributs suivants :

- sont des OBNL (51,3 %);
- comptent de un à quatre salariés (51,3 %);
- ont des employés syndiqués (38,8 %);
- appartiennent au secteur tertiaire (39,5 %).

Ces employeurs offrent davantage de congés payés pour responsabilités familiales (tableau 26). Ils sont également plus nombreux à compter des techniciens (40,7 %) et du personnel majoritairement féminin (43,6 %) dans leurs entreprises ou leurs organisations<sup>50</sup>. Ils sont principalement associés aux comités sectoriels de main-d'œuvre suivants :

- des technologies de l'information et des communications (55,5 %);
- des soins de santé et d'assistance sociale (52,2 %);
- de la culture (50,8 %);
- des services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services (49,2 %).

### **Profil des employeurs dont le choix se fait sur la base de recommandations (11,2 %)**

Le recours à la personne responsable des ressources humaines est plus fréquent dans les milieux de travail :

- comptant 20 salariés ou plus, et particulièrement ceux chez lesquels on dénombre de 200 à 499 salariés (52,0 %);
- qui appartiennent au secteur manufacturier (15,5 %). Ce dernier résultat peut s'expliquer par la présence de grandes entreprises. Ces employeurs sont plus sujets

---

49. Les données détaillées ne sont présentées dans ce rapport.

50. *Ibid.*

à posséder une direction des ressources humaines que leurs homologues de plus petite taille et comptant moins de salariés.

Le télétravail est plus fréquent dans ces milieux (tableau 26). Ces employeurs emploient davantage de professionnels que ceux d'autres secteurs (17,5 %)<sup>51</sup>. Une plus forte concentration de ces employeurs provient des comités sectoriels suivants :

- de chimie, pétrochimie, raffinage et gaz (38,4 %);
- de l'environnement (21,0 %);
- des technologies de l'information et des communications (18,1 %).

**Tableau 25** — Modalités associées au choix des mesures de CTF offertes selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Modalités associées au choix des mesures de CTF	Selon les besoins exprimés par les employés de façon informelle	Selon la capacité financière de l'entreprise	Sur recommandation de la personne responsable des ressources humaines	Selon les besoins exprimés par les employés de façon formelle par sondage
<b>Total des participants</b>	<b>81,8</b>	<b>37,5</b>	<b>11,2</b>	<b>8,4</b>
Entreprises privées	83,4*	34,4*	10,6*	7,7*
OBNL	78,0*	51,3*	13,3	9,6
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	65,2*	40,8	16,7	20,1*
De 1 à 4 salariés	78,8*	40,7*	5,0*	6,0
De 5 à 9 salariés	84,1	40,0	8,3*	7,3
De 10 à 19 salariés	85,7*	34,9	8,0*	8,8
De 20 à 49 salariés	82,1	34,4	14,7*	8,9
De 50 à 99 salariés	79,8	31,2	24,7*	12,9*
De 100 à 199 salariés	81,2	34,0	41,5*	10,0
De 200 à 499 salariés	75,5	44,2	52,0*	20,8*
500 salariés ou plus	65,1*	23,7	32,1*	38,2*
Présence syndicale	79,0	30,7*	13,6	8,9
Absence syndicale	82,3	38,8*	10,7	8,3
Secteur primaire	90,3*	33,5	7,3	6,7
Secteur construction	88,5*	24,3*	5,6*	7,1
Secteur manufacturier	83,4	34,8	15,5*	7,1
Secteur tertiaire	80,5*	39,5*	11,3	8,8

\* Données significatives.

51. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

**Tableau 26** — Modalités associées au choix des mesures de CTF offertes selon le type de mesures implantées (en %)

<b>Modalités associées au choix des mesures de CTF</b>	<b>Selon les besoins exprimés par les employés de façon informelle</b>	<b>Selon la capacité financière de l'entreprise</b>	<b>Sur recommandation de la personne responsable des ressources humaines</b>	<b>Selon les besoins exprimés par les employés de façon formelle par sondage</b>
<b>Total des participants</b>	<b>81,8</b>	<b>37,5</b>	<b>11,2</b>	<b>8,4</b>
Flexibilité des horaires de travail	84,3*	37,6	11,4	8,3
Diminution du nombre d'heures travaillées	85,8*	40,8*	12,7	11,5*
Semaine comprimée	82,6	44,4*	13,6*	11,1*
Banque d'heures ou de temps accumulé	83,8*	43,3*	14,4*	9,5*
Flexibilité dans le choix des vacances	83,7*	40,2*	12,6*	8,9
Télétravail	83,4	45,3*	17,0*	11,0*
Congés non payés pour responsabilités familiales	83,4	43,0*	14,5*	9,9*
Congés payés pour responsabilités familiales	78,1	47,6*	16,1*	11,4*
Adaptabilité de l'organisation du travail	68,9	28,8	5,8	3,5
Autres congés	39,9*	57,8	21,5	29,4*
Autres mesures de CTF	69,5	49,4	9,9	22,8*

\* *Données significatives.*

### **2.3.2. Moyens d'implantation des mesures de CTF**

Différentes solutions s'offrent aux employeurs pour répondre aux besoins de CTF des membres de leur personnel. Ils peuvent notamment s'inspirer des guides, des démarches et des méthodes de travail reconnus par la pratique ou soutenus par un cadre théorique ou encore, innover en la matière. Cependant, la mise en œuvre d'un changement organisationnel bien planifié n'est pas toujours possible, pour de multiples raisons. L'aide professionnelle est parfois jugée essentielle pour mener à bien ce type de démarche, mais il ne s'avère pas

toujours aisé d'y recourir, et ce, tant à l'interne qu'à l'externe. Les moyens d'implantation varient donc considérablement d'un employeur à l'autre.

Les résultats révèlent que les principaux mécanismes d'implantation des mesures de CTF que préconisent les employeurs sondés reposent sur l'utilisation de ressources internes. En effet, près des trois quarts (74,2 %) d'entre eux ont indiqué privilégier une implantation individualisée selon les demandes que les salariés ont exprimées. Le tiers (33,0 %) procède par diffusion de l'information au personnel, et près d'un répondant sur dix (9,4 %) déclare recourir aux services des ressources humaines de l'entreprise ou de l'organisation (tableau 27).

### **Profil des employeurs qui optent pour une gestion individualisée (74,2 %)**

Les employeurs qui pratiquent une gestion personnalisée proviennent essentiellement (tableau 27) :

- d'entreprises privées (78,7 %);
- d'une entreprise ou d'une organisation comptant de 10 à 19 salariés (78,3 %);
- de milieux de travail non syndiqués (74,8 %);
- des secteurs primaire (85,1 %) et de la construction (86,3%).

Une concentration plus importante de ces employeurs se retrouvent parmi les comités sectoriels suivants :

- de la production agricole (86,5 %);
- de la construction (86,3 %);
- des services automobiles (84,1 %);
- de l'industrie touristique (81,3 %);
- du commerce de détail (81,2 %).

L'analyse détaillée des résultats<sup>52</sup> démontre également qu'ils offrent de manière plus marquée deux mesures de CTF, soit la flexibilité des horaires de travail et la diminution du nombre d'heures travaillées. La perception de la CTF comme avantage concurrentiel n'est pas prédominante parmi ces employeurs.

### **Profil des employeurs qui utilisent un mécanisme de diffusion d'information (33,0 %)**

Ceux qui privilégient la diffusion à l'ensemble du personnel présentent les caractéristiques suivantes (tableau 27) :

- proviennent d'un OBNL (51,5 %);
- emploi de 200 à 499 salariés (62,7 %);
- appartiennent au secteur tertiaire (35,1 %).

Ces employeurs seront plus enclins à prioriser la CTF au cours des prochaines années et à la percevoir comme un avantage permettant de se distinguer de la concurrence, comme l'indique une analyse plus détaillée des données<sup>53</sup>.

---

52. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

53. *Ibid.*



Ce mécanisme est davantage utilisé parmi les employeurs des comités sectoriels de main-d'œuvre :

- des soins de santé et d'assistance sociale (52,5 %);
- des services de réparation et d'entretien, des services personnels et de blanchissage et autres services (47,1 %);
- des technologies de l'information et des communications (45,0 %);
- de la finance, des assurances, des services immobiliers et de location (40,6 %);
- des services professionnels, scientifiques et techniques, de gestion de sociétés et d'entreprises et de services administratifs et de soutien (39,1 %).

### **Profil des employeurs qui privilégient le recours aux ressources humaines (9,4 %)**

Quant au recours à la personne responsable des ressources humaines, il est principalement privilégié par (tableau 27) :

- les OBNL (51,5 %);
- les employeurs qui comptent plus de 20 salariés et, de manière nettement significative, les entreprises et les organisation qui en comptent 500 ou plus (34,3 %);
- les milieux de travail syndiqués (13,8 %).

Une analyse plus détaillée des résultats permet de constater que ces employeurs offrent généralement une plus grande variété de mesures de CTF. L'octroi de congés autres que ceux prévus à la LNT se distingue plus fortement. L'intervention de la personne des ressources humaines est plus souvent requise lorsque les décisions en matière de CTF relèvent d'un siège social et lorsque les employeurs perçoivent la CTF comme un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité<sup>54</sup>.

Une plus forte concentration de ces employeurs provient des comités sectoriels suivants :

- chimie, pétrochimique, raffinage et gaz (30,5 %);
- environnement (16,0 %);
- soins de santé et d'assistance sociale (15,9 %);
- services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services (13,8 %).

---

54. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

**Tableau 27** — Moyens d’implantation des mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Moyens d’implantation des mesures de CTF	Gestion personnalisée selon les demandes formulées par le personnel	Diffusion de l’information au personnel	Mandat confié à la personne responsable des ressources humaines
<b>Total des participants</b>	<b>74,2</b>	<b>33,0</b>	<b>9,4</b>
Entreprises privées	78,7*	28,2*	7,8*
OBNL	56,6*	51,5*	15,1*
Coopératives ou entreprises d’économie sociale	67,5	45,9*	15,3
De 1 à 4 salariés	75,0	27,9*	4,6*
De 5 à 9 salariés	76,6	34,5	5,8*
De 10 à 19 salariés	78,3*	30,3	8,1
De 20 à 49 salariés	72,2	36,8	12,0*
De 50 à 99 salariés	65,7*	36,9	22,2*
De 100 à 199 salariés	67,9	40,2	30,7*
De 200 à 499 salariés	55,0*	62,7*	33,7*
500 salariés ou plus	53,6*	46,7	34,3*
Présence syndicale	70,2*	31,6	13,8*
Absence syndicale	74,8*	33,3	8,8*
Secteur primaire	85,1*	24,8	3,4*
Secteur construction	86,3*	16,9*	4,6*
Secteur manufacturier	75,1	32,3	11,9
Secteur tertiaire	72,4*	35,1*	9,9

\* Données significatives.

### 2.3.3. Facteurs facilitant l’implantation et la gestion de la CTF

Comme pour tout processus de changement organisationnel, la réussite de l’implantation et de la gestion de la CTF est conditionnée par un certain nombre de facteurs. La vision des employeurs et l’environnement dans lequel ils évoluent sont d’ailleurs déterminants en cette matière. La littérature est éloquente à cet égard et dénote qu’un engagement clair des dirigeants et des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques est généralement un gage de succès. Il s’avère intéressant, dans ce contexte, d’identifier les facteurs qui contribuent positivement à la mise en place et à la gestion des mesures de CTF pour que d’autres puissent s’en inspirer dans leurs pratiques.

Dans plus de la moitié des cas (51,1 %), les employeurs ont indiqué que la taille des entreprises, et plus particulièrement si elle est petite, contribue positivement à l’implantation et à la gestion de la CTF (62,8 % pour celles comptant moins de quatre employés). Dans les entreprises et les organisations de plus grande taille (plus de 200 employés), c’est l’appui des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques qui semble déterminant. Suivent de près les facteurs liés à la culture organisationnelle favorable à la CTF (42,7 %) et à la nature des tâches (37,9 %) (tableau 28).

Parmi les autres facteurs mentionnés, près du quart des employeurs estiment qu'un engagement clair des dirigeants a été déterminant dans leur cas (24,5 %). Dans une proportion comparable, le fait de compter du personnel majoritairement de sexe féminin (24,1 %) constitue également un élément clé. L'âge des travailleurs, l'appui des gestionnaires, la facilité à remplacer le personnel et la capacité financière de l'entreprise sont aussi au nombre des facteurs que les employeurs ont évoqués.

La nature des facteurs qui facilitent l'implantation et la gestion semble toutefois varier selon le profil de l'organisation.

Pour les OBNL, ces facteurs concernent la culture organisationnelle favorable à la CTF (67,3 %), la main-d'œuvre à prédominance féminine (43,1 %), un engagement clair des dirigeants (29,5 %) et l'appui des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques (29,9 %). Ce dernier facteur est également probant pour les coopératives et les entreprises d'économie sociale (34,7 %), au même titre que la taille de l'organisation (36,0 %). Dans les entreprises privées, une culture organisationnelle favorable à la CTF (36,7 %) et un engagement clair des dirigeants (23,0%) semblent faciliter la démarche.

Dans les milieux non syndiqués, la taille de l'entreprise, et plus particulièrement si elle est petite, semble également faciliter l'implantation et la gestion de la CTF (52,7 %), comme il a été mentionné précédemment.

Dans le secteur tertiaire, la culture organisationnelle favorable à la CTF (44,6 %) et la possibilité de remplacer le personnel (18,7 %) sont des gages de succès relativement importants. La main-d'œuvre à prédominance féminine (28,2 %) s'ajoute également au chapitre des facteurs facilitants et plus particulièrement dans les secteurs suivants (annexe V, tableau 14) :

- soins de santé et d'assistance sociale (56,4 %);
- services et soins personnels (51,9 %);
- services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services (39,7 %);
- services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien (31,5 %);
- commerce de détail (30,3 %).

Enfin, indépendamment du type de mesures offertes, le fait d'avoir une culture organisationnelle favorable à la CTF, un engagement clair des dirigeants et l'appui des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques contribuent grandement à en faciliter l'implantation et la gestion (tableau 29).

**Tableau 28** — Facteurs facilitant l'implantation et la gestion de la CTF selon le profil des employeurs (en %)

Facteurs facilitant l'implantation et la gestion de la CTF	Taille de l'entreprise	Culture organisationnelle favorable à la CTF	Nature des tâches	Mécanisme de communication efficace dans l'entreprise	Engagement clair des dirigeants	Personnel majoritairement féminin	Âge des travailleurs	Appui des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques	Facilité à remplacer le personnel lors d'absences	Capacité financière de l'entreprise
<b>Total des participants</b>	<b>51,1</b>	<b>42,7</b>	<b>37,9</b>	<b>25,3</b>	<b>24,5</b>	<b>24,1</b>	<b>23,5</b>	<b>21,0</b>	<b>17,7</b>	<b>16,2</b>
Entreprises privées	52,0	36,7*	37,5	24,7	23,0*	19,3*	24,2	18,4*	18,4*	16,3
OBNL	49,7	67,3*	39,8	27,9	29,5*	43,1*	20,7	29,9*	13,1*	15,7
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	36,0*	50,8	39,0	24,2	33,5	29,5	24,9	34,7*	24,2	18,5
De 1 à 4 salariés	62,8*	38,4*	38,6	26,4	21,2*	22,5	22,7	13,1*	10,4*	18,9*
De 5 à 9 salariés	54,7*	43,5	37,5	27,7	24,8	26,8	26,4*	17,0*	16,5	14,4
De 10 à 19 salariés	47,5	42,2	35,4	26,1	24,7	23,9	26,2	21,5	23,1*	14,3
De 20 à 49 salariés	43,1*	46,8	37,2	23,8	26,4	26,7	21,7	29,1*	24,0*	14,7
De 50 à 99 salariés	33,5*	43,7	37,6	19,4	28,5	21,3	21,3	34,8*	24,1*	16,2
De 100 à 199 salariés	28,4*	51,1	45,8	17,2	28,6	22,8	17,6	39,1*	18,9	17,8
De 200 à 499 salariés	17,5*	52,5	49,9	22,6	30,2	8,5*	16,2	47,7*	20,5	20,8
500 salariés ou plus	29,2*	60,0	38,4	11,5	38,7	16,9	7,0*	45,1*	20,9	21,1
Présence syndicale	42,2*	40,4	38,3	21,6	22,6	18,6*	22,0	24,5	17,4	15,4
Absence syndicale	52,7*	43,4	38,0	25,9	24,8	24,9*	23,8	20,7	17,7	16,5
Secteur primaire	57,1	39,2	44,0	29,2	19,4	13,0*	28,2	14,0	17,8	17,0
Secteur construction	51,7	31,3*	40,2	24,9	18,9	4,1*	24,0	14,8	12,5	12,9
Secteur manufacturier	53,0	38,2	40,0	26,9	26,6	12,5*	24,5	24,2	14,6	15,4
Secteur tertiaire	50,5	44,6*	37,1	24,9	25,0	28,2*	23,1	21,5	18,7*	16,6

\* Données significatives.

**Tableau 29** — Facteurs facilitant l'implantation et la gestion de la CTF selon le type de mesures implantées (en %)

Facteurs facilitant l'implantation et la gestion de la CTF	Taille de l'entreprise	Culture organisationnelle favorable à la CTF	Nature des tâches	Mécanisme de communication efficace dans l'entreprise	Engagement clair des dirigeants	Personnel majoritairement masculin	Âge des travailleurs	Appui des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques	Facilité à remplacer le personnel lors d'absences	Capacité financière de l'entreprise
<b>Total des participants</b>	<b>51,1</b>	<b>42,7</b>	<b>37,9</b>	<b>25,3</b>	<b>24,5</b>	<b>24,1</b>	<b>23,5</b>	<b>21,0</b>	<b>17,7</b>	<b>16,2</b>
Flexibilité des horaires de travail	53,2*	46,0*	39,9*	26,9*	25,8*	24,4	24,2	22,7*	17,9	15,7
Diminution du nombre d'heures travaillées	53,1	52,0*	43,0*	27,2	29,5*	30,7*	26,5*	26,7*	21,2*	17,1
Semaine comprimée	54,1	53,4*	41,4*	29,8*	31,8*	35,0*	27,2*	26,1*	19,4	18,4
Banque d'heures ou de temps accumulé	51,8	53,0*	40,1*	28,7*	29,0*	27,8*	25,8*	27,5*	15,7*	17,5
Flexibilité dans le choix des vacances	53,1*	48,8*	39,0	27,9*	27,8*	25,6*	25,2*	24,2*	18,3	17,4*
Télétravail	56,6*	68,9*	53,3*	30,4*	38,0*	26,1	26,8*	34,1*	10,7*	18,3
Congés non payés pour responsabilités familiales > LNT	52,4	51,2*	39,6	30,5*	29,9*	27,1*	27,0*	28,4*	19,8	16,3
Congés payés pour responsabilités familiales	50,6	57,3*	37,8	28,2*	33,9*	29,4*	23,7	29,5*	15,5*	22,0*

\* Données significatives.

Une analyse détaillée des données<sup>55</sup> révèle que la capacité financière semble être déterminante pour faciliter l'implantation et la gestion de certaines mesures, dont les congés planifiés de courte durée (24,2 %), ceux de longue durée (18,9 %), les congés de paternité (20,7 %) et le choix des vacances (19,9 %).

Dans le cas des congés de longue durée, la taille de l'entreprise (54,4 %), une culture organisationnelle favorable à la CTF (47,7 %), des mécanismes de communication efficaces (29,7 %) et l'appui des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques (25,1 %) favorisent l'implantation et la gestion de ce type de congés.

En ce qui concerne les congés de maternité, la culture organisationnelle favorable à la CTF (48,7 %) et le fait de compter sur du personnel majoritairement de sexe féminin (35,3 %) constituent des facteurs favorables.

De façon similaire, l'âge des travailleurs (27,7 %) et le fait de pouvoir les remplacer facilement lorsqu'ils s'absentent (21,7 %) contribuent directement à faciliter le choix des dates de vacances du personnel.

Quant aux absences de courte durée, la taille de l'entreprise semble être déterminante dans 49,0 % des cas.

#### **2.3.4. Facteurs compliquant l'implantation et la gestion de la CTF**

En fonction du contexte organisationnel, un certain nombre de facteurs peuvent complexifier les démarches d'implantation et la gestion de la CTF. Or, bien que certains obstacles contribuent à véhiculer l'idée selon laquelle cette pratique ne conviendrait pas à tous les milieux de travail, dans les faits, la littérature dénote des retombées positives, et ce, malgré les défis qu'elle pose. Il est intéressant de déterminer les principaux facteurs qui compliquent l'implantation et la gestion de la CTF afin de mettre en évidence des orientations intéressantes pour l'identification de pistes d'interventions possibles.

L'impossibilité de remplacer le personnel (27,6 %) et la nature du travail à réaliser (27,4 %) constituent les principales contraintes de l'implantation et de la gestion de la CTF selon les employeurs interrogés. L'importance de la charge de travail (21,4 %), le manque de personnel (20,7 %), la nature des tâches (20,0 %), les délais de production et de livraison (18,8 %) et les horaires de travail variés (18,8 %) figurent également parmi la liste des facteurs qui compliquent la CTF (tableau 30).

Il importe de souligner qu'un peu plus du tiers (34,0 %) des employeurs ont rencontré peu, sinon aucune difficulté particulière.

Tout comme la nature des facteurs qui facilitent l'implantation et la gestion de la CTF varie selon le profil de l'employeur, il en va de même pour les facteurs contraignants.

Les entreprises privées relèvent le manque de personnel (22,4 %) ainsi que les délais de production et de livraison serrés (21,5 %) comme facteurs compliquant l'implantation et la gestion des mesures de CTF. Pour les coopératives et les entreprises d'économie sociale, les principaux irritants sont associés à la nature du travail à réaliser (40,4 %), à la nature des tâches (33,9 %) et aux horaires de travail variés (30,1 %). Dans les OBNL, une proportion

---

55. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

plus importante indique avoir rencontré peu, sinon aucune difficulté particulière (42,0 %). Néanmoins, selon ceux qui ont fait face à de telles difficultés, ces dernières sont principalement associées à la nature des tâches (16,3 %), au manque de personnel (13,5 %), aux horaires de travail variés (14,3 %) et aux délais de production et de livraison serrés (8,7 %).

Les milieux de travail non syndiqués font face de façon marquée à moins d'irritants liés à l'implantation et à la gestion de la CTF (35,1 %). Toutefois, lorsqu'ils connaissent des difficultés, ces dernières sont similaires à celles qu'évoquent les employeurs des milieux de travail syndiqués, soit la nature du travail, la nature des tâches ainsi que les délais de production et de livraison serrés.

Dans les secteurs primaire et manufacturier, la charge de travail constitue une entrave importante à l'implantation et à la gestion de la CTF.

Pour le secteur manufacturier, au même titre que pour celui de la construction, les effets de la concurrence sur les délais de production et de livraison constituent un enjeu majeur, et ce, plus particulièrement pour les employeurs provenant des comités sectoriels de main-d'œuvre suivants (annexe V, tableau 15) :

- industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine (50,8 %)
- fabrication métallique industrielle (46,5 %);
- activités diverses de fabrication (41,9 %);
- plasturgie (40,8 %);
- industrie de la transformation du bois (40,2 %);
- transformation alimentaire (32,0 %);
- construction (28,9 %).

Pour le secteur primaire, il s'agit plutôt des horaires variés qui compliquent la CTF. Dans le secteur tertiaire, moins d'obstacles sont liés à l'implantation et à la gestion de la CTF.

**Tableau 30** — Facteurs compliquant l'implantation et la gestion de la CTF selon le profil des employeurs (en %)

Facteurs compliquant l'implantation et la gestion de la CTF	Impossibilité de se faire remplacer	Nature du travail à réaliser	Charge de travail importante	Manque de personnel pour offrir de telles mesures	Nature des tâches	Délais de production et de livraison serrés à respecter	Horaires de travail variés	Pas ou peu de difficultés particulières
<b>Total des participants</b>	<b>27,6</b>	<b>27,4</b>	<b>21,4</b>	<b>20,7</b>	<b>20,0</b>	<b>18,8</b>	<b>18,8</b>	<b>34,0</b>
Entreprises privées	28,2	27,1	21,7	22,4*	20,5	21,5*	19,3	32,5*
OBNL	25,4	27,9	20,4	13,5*	16,3*	8,7*	14,3*	42,0*
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	28,7	40,4*	23,8	18,3	33,9*	13,6	30,1*	23,5*
De 1 à 4 salariés	28,3	20,3*	19,5	19,8	14,4*	17,3	13,3*	41,7*
De 5 à 9 salariés	27,7	23,0*	22,1	21,9	17,5*	17,7	16,9	36,2
De 10 à 19 salariés	26,9	29,3	18,4*	20,5	21,1	16,7	19,6	31,5
De 20 à 49 salariés	25,6	34,0*	21,6	19,8	26,0*	20,6	22,9*	29,5*
De 50 à 99 salariés	26,4	40,6*	27,4*	21,0	27,7*	24,8*	28,8*	21,8*
De 100 à 199 salariés	34,1	40,7*	30,8*	23,8	32,9*	27,1*	31,0*	19,1*
De 200 à 499 salariés	27,8	56,4*	34,4*	19,6	33,6*	27,7	34,0*	13,7*
500 salariés ou plus	40,9	52,4*	39,1*	22,6	34,7*	30,5	31,2	11,9*
Présence syndicale	29,8	36,1*	22,7	23,6	25,3*	24,7*	20,8	26,8*
Absence syndicale	27,4	26,4*	21,4	20,3	19,4*	18,1*	18,5	35,1*
Secteur primaire	31,1	29,3	35,9*	22,4	27,3	23,1	26,6*	26,4
Secteur construction	22,2	26,5	21,5	18,3	18,6	28,9*	16,1	35,8
Secteur manufacturier	30,2	30,8	27,0*	21,3	22,8	39,7*	14,1*	28,5*
Secteur tertiaire	27,7	27,0	20,0*	20,7	19,5	14,7*	19,4	34,9*

\* Données significatives.



Une analyse détaillée des données<sup>56</sup> révèle que les employeurs pour qui la nature du travail à réaliser et l'impossibilité de remplacer du personnel représentent les principales contraintes à l'implantation et la gestion de la CTF attribuent à celle-ci les effets négatifs suivants :

- augmentation des conflits entre collègues (respectivement 46,5 % et 43,2 %);
- charge de travail accrue (39,5 % et 44,0 %);
- difficulté à respecter les échéanciers (41,1 % et 44,9 %);
- qualité du service à la clientèle compromise (47,2 % et 49,7 %).

De surcroît, ceux dont l'entreprise ou l'organisation est de plus petite taille affirment ne pas disposer d'une main-d'œuvre suffisante pour offrir des mesures de CTF (20,7 %). Ils affirment que la qualité du service à la clientèle a été compromise avec l'implantation de telles mesures dans 41,3 % des cas.

De façon analogue, les employeurs qui doivent respecter des délais de production et de livraison serrés (18,8 %) estiment que les principaux effets négatifs constatés sont attribuables à la difficulté de respecter les échéanciers (51,4 %).

Pour chaque type de mesure de CTF, les congés non payés pour responsabilités familiales, en plus de ceux prévus à la LNT, et les banques d'heures ou de temps accumulé sont associés à une plus grande variété de facteurs contraignants que dans le cas des autres mesures (tableau 31).

À l'opposé, peu d'irritants surviennent lorsqu'il s'agit des mesures de CTF liées à la flexibilité des horaires de travail et des congés payés pour responsabilités familiales.

---

56. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

**Tableau 31** — Facteurs compliquant l'implantation et la gestion de la CTF selon le type de mesures implantées (en %)

Facteurs compliquant l'implantation et la gestion de la CTF	Impossibilité de se faire remplacer	Nature du travail à réaliser	Charge de travail importante	Manque de personnel pour offrir de telles mesures	Nature des tâches	Délais de production et de livraison serrés à respecter	Horaires de travail variés	Pas ou peu de difficultés particulières
<b>Total des participants</b>	<b>27,6</b>	<b>27,4</b>	<b>21,4</b>	<b>20,7</b>	<b>20,0</b>	<b>18,8</b>	<b>18,8</b>	<b>34,0</b>
Flexibilité des horaires de travail	27,7	26,8	21,7	19,1*	19,9	19,4	19,9*	35,4*
Diminution du nombre d'heures travaillées	29,4	30,2*	22,3	21,2	22,9*	19,9	23,7*	31,9
Semaine comprimée	28,7	30,6*	22,0	19,4	22,3	18,4	22,7*	30,6*
Banque d'heures ou de temps accumulé	29,8*	31,7*	25,4*	19,4	22,3*	21,2*	18,4	32,0*
Flexibilité dans le choix des vacances	27,7	28,2	22,8*	20,7	20,5	19,0	19,5	34,2
Télétravail	26,6	32,2*	31,4*	15,0*	25,4*	28,6*	16,7	30,7
Congés non payés pour responsabilités familiales > LNT	30,6*	31,9*	24,0*	22,2	22,7*	22,9*	20,0	30,2*
Congés payés pour responsabilités familiales	25,3*	29,9*	23,4	17,5*	20,7	17,6	17,2	36,5*

\* *Données significatives.*

### 2.3.5. Types d'absences représentant des défis de gestion

Les absences ont des effets indéniables sur le calendrier de production, mais elles peuvent être gérées et, dans certains cas, anticipées pour en amoindrir les répercussions. Ces absences posent très certainement des défis de gestion et impliquent une planification des activités. La CTF contribue à diminuer les coûts liés à l'absentéisme, à accroître la productivité et à favoriser un bon climat de travail tout en augmentant le sentiment d'appartenance du personnel à l'organisation ou à l'entreprise. Il s'agit là de quelques-unes des retombées positives associées à la CTF selon l'état actuel des connaissances. Cette pratique constitue donc une solution d'affaires proactive à privilégier, bien qu'elle représente certains défis de gestion.

À cet égard, les résultats révèlent que ce sont les absences de courte durée qui occasionnent les plus grands défis de gestion pour près des deux tiers des employeurs (63,1 %). Les congés de longue durée (35,6 %), les congés de maternité (27,5 %), les absences liées au choix de vacances (19,5 %) ainsi que les congés de paternité (18,9 %) font également partie des absences qui soulèvent des enjeux pour eux (tableau 32).

Les absences imprévues de courte durée constituent un plus grand défi de gestion pour les employeurs des entreprises syndiquées (67,7 %) que pour les autres types d'employeurs interrogés. Les congés de longue durée sont davantage problématiques pour les OBNL (39,8 %). Les organisations qui comptent de 10 à 49 salariés (30,8 % de 10 à 19 salariés et 33,7 % de 20 à 49 salariés) rencontrent plus de difficultés lors d'absences pour des congés de maternité.

Les congés de paternité qui sont liés à un remplacement temporaire du salarié ou à une redistribution des tâches dans l'entreprise contraignent davantage les employeurs ayant les caractéristiques suivantes (tableau 32) :

- entreprises privées (21,8 %);
- entreprises et organisations comptant de 100 à 199 salariés (31,3 %);
- milieux de travail syndiqués (30,2 %);
- secteurs de la construction (33,6 %) et manufacturier (30,0 %) à prédominance masculine, et plus particulièrement les employeurs relevant des comités sectoriels suivants (annexe V, tableau 16) :
  - o chimie, pétrochimie, raffinage et gaz (41,3 %);
  - o fabrication métallique industrielle (41,0 %);
  - o industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine (33,8 %);
  - o environnement (33,7 %).

Dans le secteur tertiaire, les entreprises dont la main-d'œuvre est à prédominance féminine éprouvent plus de difficultés de gestion avec le choix des dates de vacances (21,2 %). De plus, dans certains comités sectoriels de main-d'œuvre de ce secteur, des difficultés avec les congés de maternité sont également rencontrées (29,2 %). Il s'agit notamment (annexe V, tableau 16) :

- des services et soins de santé (49,5 %);
- des services professionnels, scientifiques et techniques, de gestion de sociétés et d'entreprises et des services administratifs et de soutien (38,1 %);
- des soins de santé et d'assistance sociale (34,2 %).

C'est dans le secteur des soins de santé et de l'assistance sociale où se rencontrent des défis de gestion pour un plus grand nombre d'absences, prévues ou non.

**Tableau 32** — Type d'absences représentant des défis de gestion selon le profil des employeurs (en %)

Types d'absences	Absences imprévues de courte durée	Congés de longue durée	Congés de maternité	Choix des dates de vacances	Congés de paternité	Congés planifiés de courte durée
<b>Total des participants</b>	<b>63,1</b>	<b>35,6</b>	<b>27,5</b>	<b>19,5</b>	<b>18,9</b>	<b>7,2</b>
Entreprises privées	63,7	34,4*	26,8	19,7	21,8*	7,0
OBNL	60,2	39,8*	30,4	17,8	7,7*	8,0
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	65,4	42,5	31,0	24,2	13,3	4,3
De 1 à 4 salariés	57,9*	36,3	21,7*	17,2*	13,3*	7,4
De 5 à 9 salariés	62,3	35,8	27,0	20,0	17,6	6,1
De 10 à 19 salariés	65,0	34,0	30,8*	20,7	20,7	8,5
De 20 à 49 salariés	66,9	33,3	33,7*	22,5	23,5*	7,8
De 50 à 99 salariés	69,1	36,8	28,0	21,7	22,4	6,1
De 100 à 199 salariés	67,9	39,4	28,8	14,4	31,3*	4,3
De 200 à 499 salariés	69,2	46,1	30,3	15,2	26,0	3,5
500 salariés ou plus	71,4	42,0	33,8	15,8	25,8	6,4
Présence syndicale	67,7*	31,3	23,3*	17,6	30,2*	8,1
Absence syndicale	62,3*	36,5	28,2*	19,8	17,3*	6,9
Secteur primaire	62,3	39,4	18,6*	19,9	16,7	7,4
Secteur construction	61,6	25,9*	17,4*	9,7*	33,6*	7,6
Secteur manufacturier	63,5	39,5	26,4	14,7*	30,0*	6,9
Secteur tertiaire	63,3	35,8	29,2*	21,2*	16,0*	7,1

\* Données significatives.

En ce qui concerne les absences, celles qui sont de courte durée représentent des défis de gestion plus importants pour les employeurs comptant du personnel spécialisé, dont ceux des services, et du personnel non spécialisé (tableau 33).

Les absences de longue durée touchent plutôt ceux qui recourent aux services de professionnels, de cadres, de gestionnaires, d'administrateurs et d'employés de bureau, comme l'indique une analyse plus détaillée des résultats. Notons que tout type d'absence de professionnels représente un défi de gestion pour les employeurs, à l'exception des absences de plus courte durée.

Sur le plan des congés liés à la naissance d'un enfant, les difficultés associées aux congés de paternité sont probantes pour l'ensemble des catégories d'emplois, à l'exception du personnel des services, et ce, dans des milieux de travail majoritairement de sexe masculin. Le congé de maternité complexifie la gestion pour les employeurs qui engagent des professionnels, des techniciens et des employés de bureau majoritairement de sexe féminin.

Le choix des dates de vacances pose des défis plus importants aux employeurs qui ont du personnel spécialisé dans les services.

**Tableau 33** — Type d'absences représentant des défis de gestion selon les catégories d'emplois (en %)

Types d'absences représentant des défis de gestion	Absences imprévues de courte durée	Congés de longue durée	Congés de maternité	Choix des dates de vacances	Congés de paternité	Congés planifiés de courte durée	Aucun
<b>Total des participants</b>	<b>63,1</b>	<b>35,6</b>	<b>27,5</b>	<b>19,5</b>	<b>18,9</b>	<b>7,2</b>	<b>0,9</b>
Professionnel	57,6*	38,8*	35,7*	18,3	22,3*	5,5*	0,8
Cadre, gestionnaire, administrateur	63,2	37,0*	28,3	19,3	20,5*	6,6	0,9
Technicien	61,7	37,0	32,6*	19,9	20,8*	6,7	0,7
Employé de bureau	62,7	37,1*	29,1*	19,4	20,6*	6,5	0,8
Personnel spécialisé dans la vente	62,2	36,9	29,2	20,8	24,5*	7,0	0,9
Personnel spécialisé dans les services	74,2*	31,1*	28,1	23,0*	12,5*	8,4	0,9
Travailleur spécialisé	66,2*	34,1	23,1*	17,6	30,4*	6,2	0,6
Travailleur non spécialisé	67,8*	33,3*	25,1*	19,6	22,1*	7,0	0,8

\* Données significatives.

### 2.3.6. Suivi des mesures implantées selon les besoins du personnel

Après l'identification des besoins et l'implantation de mesures de CTF, l'évaluation de l'efficacité de ces dernières s'avère importante. En effet, bien que les mesures aient fait l'objet d'un processus décisionnel, plus fréquemment cohérent avec les besoins que le personnel a exprimés, elles risquent de ne pas avoir les effets escomptés si elles ne répondent pas aux besoins initiaux.

#### Profil des employeurs qui n'effectuent pas de suivi après l'implantation de mesures de CTF (39,1 %)

L'absence de suivi est plus importante dans les entreprises privées (41,3 %) qui emploient de un à quatre salariés (42,2 %) (tableau 34). Pour une grande proportion de ces employeurs, la CTF ne constitue pas une priorité ou ils la considèrent comme telle en fonction de la conjoncture économique et d'autres facteurs. Ils sont également plus enclins à ne pas percevoir la CTF comme un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité<sup>57</sup>. Une plus forte concentration de ces employeurs provient du secteur du commerce de gros (50,3 %), (annexe V, tableau 17)

57. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

**Tableau 34** — Absence de suivi des mesures implantées selon les besoins du personnel et le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Suivi des mesures implantées	Absence de suivi
<b>Total des participants</b>	<b>39,1</b>
Entreprises privées	41,3*
OBNL	31,2
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	30,0
De 1 à 4 salariés	42,2*
De 5 à 9 salariés	39,1
De 10 à 19 salariés	39,8
De 20 à 49 salariés	38,6
De 50 à 99 salariés	35,1
De 100 à 199 salariés	26,1
De 200 à 499 salariés	27,7
500 salariés ou plus	27,0
Présence syndicale	37,6
Absence syndicale	39,5
Secteur primaire	40,3
Secteur construction	45,0
Secteur manufacturier	41,4
Secteur tertiaire	38,1

\* Données significatives.

### Profil des employeurs qui procèdent à un suivi des mesures de CTF implantées (60,9 %)

Lorsqu'un suivi est effectué, il se fait de façon prépondérante au moyen d'un sondage auprès des employés (20,0 %), du suivi de certains indicateurs (18,8 %), de la rétroaction des gestionnaires (17,2 %) ou encore du suivi d'un comité employeur-employés (tableau 35).

La rétroaction des gestionnaires est une pratique couramment utilisée par :

- les coopératives et les entreprises d'économie sociale (31,2 %);
- les employeurs de 20 salariés ou plus et, de manière nettement plus importante, par ceux qui emploient de 200 à 499 salariés (44,0 %);
- les milieux de travail syndiqués (22,4 %).

Le suivi assuré par un comité employeur-employés s'effectue de façon plus marquée dans les milieux de travail possédant les caractéristiques suivantes :

- sont un OBNL (15,0 %), une coopérative ou une entreprise d'économie sociale (17,1 %);
- sont syndiqués (13,5 %).

Dans l'ensemble, selon les employeurs qui ont indiqué avoir procédé à un suivi de l'adéquation des mesures offertes en fonction des besoins des salariés, la CTF constitue une priorité et un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité<sup>58</sup>. Ces employeurs présentent une plus importante concentration parmi les comités sectoriels de main-d'œuvre de la finance,

58. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

des assurances, des services immobiliers et de location (69,7 %) et des soins de santé et d'assistance sociale (72,1 %) (annexe V, tableau 18). Ce dernier secteur se distingue par la variété des modalités d'évaluation utilisées.

**Tableau 35** — Suivi des mesures implantées selon les besoins du personnel et le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Suivi des mesures implantées	Présence d'un suivi	Sondage auprès des employés	Suivi de certains indicateurs	Rétroaction des gestionnaires	Suivi assuré par un comité employeur-employés
<b>Total des participants</b>	<b>60,9</b>	<b>20,0</b>	<b>18,8</b>	<b>17,2</b>	<b>9,0</b>
Entreprises privées	58,7*	19,8	18,8	16,4	7,3
OBNL	68,8	20,1	18,5	19,3	15,0*
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	70,0	23,6	19,0	31,2*	17,1*
De 1 à 4 salariés	57,8	21,4	15,9	9,4	8,4
De 5 à 9 salariés	60,9	20,7	17,5	13,1	7,9
De 10 à 19 salariés	60,2	17,5	21,4	16,7	8,8
De 20 à 49 salariés	61,4	18,6	20,2	23,6*	9,6
De 50 à 99 salariés	64,9	17,1	22,0	30,9*	12,5
De 100 à 199 salariés	73,9	23,3	22,5	43,6*	12,1
De 200 à 499 salariés	72,3	23,8	23,3	44,0*	13,0
500 salariés ou plus	73,0	34,3	25,5	38,8*	11,6
Présence syndicale	62,4	15,7	19,8	22,4*	13,5*
Absence syndicale	60,5*	20,4*	18,7	16,4	8,3
Secteur primaire	59,7	17,6	16,3	17,4	8,6
Secteur construction	55,0	19,0	15,0	11,2	5,9
Secteur manufacturier	58,6	19,7	18,6	16,4	9,9
Secteur tertiaire	61,9	20,3	19,3	17,9	9,2

\* Données significatives.

### 2.3.7. Évaluation de l'efficacité des mesures de CTF

Au fil du temps, les besoins en matière de CTF évoluent. Ainsi, dans un contexte optimal, une évaluation devrait être réalisée sur une base récurrente pour s'assurer de l'efficacité des mesures de cet ordre et de leurs retombées significatives dans le temps. L'évaluation de l'efficacité des mesures implantées fournit les données nécessaires pour connaître les résultats en matière de CTF et les améliorer, le cas échéant. Cette rétroaction est nécessaire pour déterminer que la démarche retenue est adéquate, que les objectifs ont été atteints et que les résultats obtenus correspondent à ceux que l'on désire.

#### Profil des employeurs qui n'évaluent pas l'efficacité des mesures de CTF (64,8 %)

Une fois des mesures de CTF implantées, près des deux tiers des employeurs (64,8 %) ont déclaré ne pas en évaluer l'efficacité. L'absence d'évaluation est plus marquée dans les entreprises et les organisations syndiquées (71,9 %) et parmi celles qui comptent de un à



quatre salariés (61,0 %). Elles appartiennent principalement aux secteurs de la construction et manufacturier (tableau 36). De plus, selon ces employeurs, la CTF ne constitue pas une priorité ni un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité<sup>59</sup>.

### Profil des employeurs qui évaluent l'efficacité des mesures de CTF (35,2 %)

L'évaluation de l'efficacité des mesures de CTF est réalisée essentiellement dans (tableau 36) :

- des milieux de travail non syndiqués (36,0 %);
- des milieux de travail comptant de un à quatre salariés (39,0 %);
- des milieux de travail généralement associés au secteur tertiaire et plus particulièrement œuvrant dans le domaine des services et des soins personnels (67,9 %) et soins de santé et d'assistance sociale (42,7 %) (annexe V, tableau 19).

Les employeurs qui procèdent à ce type d'évaluation indiquent prioriser la CTF et la considérer comme un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité<sup>60</sup>.

**Tableau 36** — Évaluation de l'efficacité des mesures implantées selon le profil des employeurs (en %)

Évaluation de l'efficacité des mesures implantées	Évaluation de l'efficacité	Absence d'évaluation de l'efficacité
<b>Total des participants</b>	<b>35,2</b>	<b>64,8</b>
Entreprises privées	34,5	65,5
OBNL	37,0	63,0
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	35,9	64,1
De 1 à 4 salariés	39,0*	61,0*
De 5 à 9 salariés	34,4	65,6
De 10 à 19 salariés	35,4	64,6
De 20 à 49 salariés	32,0	68,0
De 50 à 99 salariés	32,4	67,6
De 100 à 199 salariés	30,8	69,2
De 200 à 499 salariés	26,0	74,0
500 salariés ou plus	34,2	65,8
Présence syndicale	28,1*	71,9*
Absence syndicale	36,0*	64,0*
Secteur primaire	38,6	61,4
Secteur construction	29,3*	70,7*
Secteur manufacturier	28,9*	71,1*
Secteur tertiaire	36,5*	63,5*

\* Données significatives.

Les employeurs qui mettent en place des mesures de CTF visant la diminution du nombre d'heures travaillées, la semaine de travail comprimée et les congés payés pour responsabilités familiales sont plus enclins à procéder à une évaluation de leur efficacité.

59. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

60. *Ibid.*

Parallèlement, ceux qui ne le font pas sont plus nombreux parmi les employeurs qui autorisent le télétravail (tableau 37).

**Tableau 37** — Évaluation de l'efficacité des mesures implantées selon le type de mesures (en %)

Évaluation de l'efficacité des mesures implantées	Évaluation de l'efficacité	Absence d'évaluation de l'efficacité
<b>Total des participants</b>	<b>35,2</b>	<b>64,8</b>
Flexibilité des horaires de travail	35,3	64,7
Diminution du nombre d'heures travaillées	39,0*	61,0*
Semaine comprimée	40,3*	59,7*
Banque d'heures ou de temps accumulé	34,3	65,7
Flexibilité dans le choix des vacances	35,7	64,3
Télétravail	31,3*	68,7*
Congés non payés pour responsabilités familiales > LNT	36,1	63,9
Congés payés pour responsabilités familiales	37,7*	62,3*
Adaptabilité de l'organisation du travail	24,4	75,6
Autres congés	47,5	52,5
Autres	24,2	75,8

\* Données significatives.

### 2.3.8. Raisons motivant l'absence d'évaluation de l'efficacité

L'évaluation de l'efficacité des mesures de CTF implantées s'inscrit dans un processus d'amélioration continue d'une démarche en ce sens. Elle permet aux employeurs de définir les actions appropriées pour améliorer leur efficacité et pour optimiser le retour sur l'investissement. Or, malgré les bénéfices de l'évaluation, ce ne sont pas tous les employeurs qui y procèdent. Outre le manque de temps, un ensemble de facteurs peuvent motiver l'absence d'évaluation.

Interrogés sur les facteurs justifiant l'absence d'évaluation de l'efficacité des mesures de CTF, plus de la moitié des employeurs (53,1 %) ont soulevé des lacunes sur le plan des outils de suivi. Pour un peu plus du tiers des répondants (38,5 %), c'est le manque de personnel qui motive l'absence d'évaluation. D'autres facteurs ont également été mentionnés, tels que l'absence de motif justifiant l'évaluation (7,5 %) et la taille de l'entreprise (6,9 %) (tableau 38).

Le manque d'outils de suivi constitue un frein plus important pour les grandes entreprises et les organisations et, plus particulièrement, pour celles qui comptent 500 salariés ou plus (80,6 %). Une analyse détaillée<sup>61</sup> indique que ce motif est plus fréquent pour les employeurs qui offrent à leur personnel la possibilité de diminuer le nombre d'heures travaillées, de disposer d'une banque d'heures ou de temps accumulé ainsi que de se prévaloir du télétravail.

61. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

Le manque de personnel justifie l'absence d'évaluation principalement pour les OBNL (46,0 %), pour les entreprises et les organisations comptant de un à quatre employés (43,4 %) ainsi que pour celles qui ne sont pas syndiquées (39,5 %). Une concentration plus importante de d'employeurs provenant du secteur de la culture ont soulevé ce dernier facteur (57,4 %) (annexe V, tableau 20). La priorité accordée à la CTF, lorsque ce dernier facteur est soulevé, dépend largement de la conjoncture économique et d'autres facteurs.

Lorsque les employeurs indiquent ne pas percevoir la nécessité ou la valeur ajoutée de l'évaluation, ils sont davantage susceptibles de ne pas prioriser la CTF dans leur stratégie d'affaires et plus nombreux à ne pas la considérer comme un élément permettant de se distinguer de la concurrence.

La taille de l'entreprise est un motif qu'évoquent plus souvent les employeurs des entreprises et des organisations comptant de un à quatre employés (14,0 %), issus de l'industrie des médias, et ceux qui ne considèrent pas la CTF comme un avantage concurrentiel<sup>62</sup>.

**Tableau 38** — Raisons motivant l'absence d'évaluation de l'efficacité des mesures implantées (en %) (choix de réponses multiples)

Raisons motivant l'absence d'évaluation	Manque d'outils de suivi	Manque de personnel	Ne voit pas la nécessité d'évaluer	La taille de l'entreprise (peu d'employés)
<b>Total des participants</b>	<b>53,1</b>	<b>38,5</b>	<b>7,5</b>	<b>6,9</b>
Entreprises privées	53,5	36,6*	7,9	7,0
OBNL	50,3	46,0*	7,2	7,2
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	62,8	34,6	0,8	3,0
De 1 à 4 salariés	40,7*	43,4*	7,4	14,0*
De 5 à 9 salariés	52,1	38,6	9,2	6,7
De 10 à 19 salariés	59,0*	34,8	6,9	4,4
De 20 à 49 salariés	58,2	40,4	8,1	1,9*
De 50 à 99 salariés	70,8*	24,0*	4,5	0,6*
De 100 à 199 salariés	62,6	36,7	1,4	3,3
De 200 à 499 salariés	70,7	29,2	8,4	—
500 salariés ou plus	80,6*	40,8	2,3	—
Présence syndicale	53,9	31,6*	9,7	5,3
Absence syndicale	53,0	39,5*	7,1	7,2
Secteur primaire	43,8	34,4	10,1	7,5
Secteur construction	45,2	32,9	11,1	9,8
Secteur manufacturier	54,4	40,2	7,3	6,9
Secteur tertiaire	54,2	39,0	7,1	6,6

\* Données significatives.

62. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

### **2.3.9. Principaux constats**

#### **Types d'employeurs**

La démarche de CTF se déroule de façon plus informelle dans les entreprises privées. En effet, autant l'implantation que la gestion de mesures à cet égard s'effectuent de manière implicite, soit en fonction des besoins que les salariés ont exprimés informellement. Une fois des mesures mises en place, l'employeur procède rarement à leur évaluation en fonction des besoins des salariés.

Les OBNL utilisent une démarche d'implantation et de gestion de la CTF davantage formelle. En effet, elle se fait principalement par l'intermédiaire de la personne responsable des ressources humaines ou par la diffusion de l'information à l'ensemble du personnel. Le suivi de l'adéquation des mesures offertes en fonction des besoins des salariés est également plus souvent qu'autrement effectué par un comité paritaire employeur-employés. L'engagement des dirigeants ainsi qu'une culture favorable à la CTF sont des facteurs clés de succès dans les OBNL. Pour ces derniers, la capacité financière joue un rôle crucial dans le type de mesures implantées.

Les coopératives et les entreprises d'économie sociale réalisent également une démarche de CTF plus formelle. Le choix des mesures s'effectue en fonction des besoins que les salariés ont exprimés de manière formelle, et leur implantation passe par la diffusion générale de l'information au personnel. Un suivi est effectué par une rétroaction des gestionnaires quant à l'adéquation des mesures de CTF implantées en fonction des besoins que les salariés ont exprimés.

#### **Taille des entreprises ou des organisations**

Plus la taille des entreprises et des organisations est importante, plus le processus lié à la CTF y est structuré et intégré. Celles-ci disposent plus souvent d'une direction des ressources humaines qui chapeaute les changements organisationnels. Ainsi, dans leur cas, le choix, l'implantation et la gestion des mesures de CTF sont plus souvent assumés par ce service interne. L'appui des différentes strates hiérarchiques constitue un facteur clé de succès pour eux. De cette façon, les suivis effectués pour valider que les mesures mises en place répondent aux besoins des salariés reposent principalement sur la rétroaction des gestionnaires. L'absence d'évaluation de l'efficacité des mesures à moyen et à long termes résulte principalement d'un manque d'outils de suivi. Enfin, les facteurs qui complexifient la CTF sont principalement liés à la nature de l'activité et à la structure organisationnelle des entreprises, dont la nature du travail et des tâches à accomplir et la charge de travail. Les résultats concernant les entreprises et les organisations de taille moyenne s'inscrivent dans une dynamique similaire à celle des plus grandes.

Dans les petites entreprises, la CTF est davantage implantée de façon informelle et offerte sur une base individuelle. Le faible nombre de salariés, la culture favorable à la CTF, l'engagement des dirigeants et la capacité financière sont les principaux facteurs qui la facilitent. Ces employeurs rencontrent peu de difficulté à mettre en place des mesures en ce sens. Ils effectuent rarement un suivi de leur adéquation et de leur efficacité, et motivent cette absence d'évaluation par le petit nombre de salariés.

## **Statut syndical**

Les entreprises et les organisations non syndiquées implantent plutôt des mesures informelles, dont le choix repose essentiellement sur leur capacité financière. Elles semblent plus soucieuses du retour sur l'investissement en procédant à un sondage sur l'adéquation des mesures offertes avec les besoins des salariés en plus d'évaluer leur efficacité dans le temps.

Dans les milieux de travail syndiqués, la personne des ressources humaines est plus souvent mise à contribution pour l'implantation des mesures de CTF. L'évaluation est toutefois menée de manière plus importante par les gestionnaires ou par un comité employeur-employés. L'efficacité des mesures dans le temps est moins souvent évaluée dans ces milieux.

## **Secteurs d'activité économique**

Les secteurs primaire et de la construction offrent une CTF très individualisée, caractérisée par une démarche informelle, une implantation et une gestion personnalisées. Dans les entreprises et les organisations de ces secteurs à prédominance masculine, la CTF s'avère plus ponctuelle et encore partiellement intégrée. Dans le secteur manufacturier, la structure de l'emploi et plus particulièrement la charge de travail agissent à titre d'éléments qui complexifient la mise en place de mesure de CTF.

Les employeurs du secteur tertiaire ont une préoccupation plus importante pour la CTF puisque, de manière nettement plus marquée, leur culture organisationnelle y est favorable. Les mesures sont implantées selon un processus visant à informer l'ensemble du personnel, et celles qui sont offertes tiennent essentiellement compte de la capacité financière de l'organisation. Le manque d'outils de suivi justifie l'absence d'évaluation de l'efficacité des mesures de CTF implantées.

### **2.4. Effets attribuables aux mesures de CTF**

L'état actuel des connaissances révèle un lien direct entre l'adoption de bonnes pratiques d'affaires en matière de CTF et l'accroissement de la valeur du capital humain, un facteur déterminant pour favoriser la croissance des entreprises et des organisations. La CTF est notamment associée à des gains de productivité en raison de la satisfaction accrue du personnel, d'une amélioration du climat de travail et d'une augmentation du sentiment d'appartenance à l'organisation. Elle produit donc des effets directs sur l'attraction, la rétention et la fidélisation du personnel. Cette section traite des effets organisationnels relevés par les employeurs interrogés à la suite de l'implantation de mesures de CTF.

Il importe de noter que les effets liés à l'absence de mesures de CTF ne sont pas évalués dans cette étude exploratoire. Ainsi, il s'avère impossible d'apprécier ces effets et de les comparer avec ceux que produit la CTF.

#### **2.4.1. Effets positifs attribuables aux mesures de CTF**

De façon générale, près de neuf employeurs sur 10 (89,4 %) constatent des effets positifs attribuables à l'adoption de mesures de CTF (tableau 39).

## Profil des employeurs qui ont constaté des effets positifs attribuables aux mesures de CTF (89,4 %)

Dans les OBNL (92,9 %) ainsi que dans les milieux de travail non syndiqués (90,1 %), les employeurs relèvent le plus d'effets positifs à la suite de la mise en place de mesures de CTF.

Chez ces employeurs, la CTF est perçue comme une priorité en plus d'être considérée comme un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité, et ce, de façon plus importante dans le secteur tertiaire où l'on dénote des effets positifs tels que la diminution du taux de roulement, la baisse de l'absentéisme et un meilleur service à la clientèle. Dans ce secteur dominé par les services, le capital humain constitue une plus-value. Ainsi, l'adoption de mesures en faveur de la CTF s'y révèle particulièrement significative en termes de retombées positives, principalement pour le secteur des soins de santé et d'assistance sociale (93,3 %), (annexe V, tableau 21)<sup>63</sup>.

**Tableau 39** — Effets positifs attribuables aux mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Effets attribuables aux mesures de CTF	Effets positifs observés
<b>Total des participants</b>	<b>89,4</b>
Entreprises privées	88,6*
OBNL	92,9*
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	87,5
De 1 à 4 salariés	88,4
De 5 à 9 salariés	90,8
De 10 à 19 salariés	89,8
De 20 à 49 salariés	87,9
De 50 à 99 salariés	89,2
De 100 à 199 salariés	89,4
De 200 à 499 salariés	93,3
500 salariés ou plus	95,7
Présence syndicale	84,8*
Absence syndicale	90,1*
Secteur primaire	90,5
Secteur construction	85,6*
Secteur manufacturier	86,5
Secteur tertiaire	90,1

\* *Données significatives.*

De façon plus spécifique, les effets observés se divisent en trois catégories (tableau 40).

- La première catégorie concerne des effets liés à la satisfaction et à la fidélisation de la main-d'œuvre. Les employeurs relèvent notamment des effets liés à la satisfaction ou à la motivation accrue des employés (70,1 %) et à l'amélioration du climat de travail (56,7 %).
- La seconde catégorie implique des effets sur le plan de l'attraction et de la rétention du personnel. À cet égard, les employeurs ont observé des effets positifs sur le taux de roulement (32,9 %), l'absentéisme (26,9 %) et l'attraction des travailleurs (12,2 %).

63. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

- La troisième catégorie réfère à des effets associés à la compétitivité des entreprises et des organisations. Ces effets concernent une hausse de la productivité (17,1 %) ainsi qu'un meilleur service à la clientèle (18,4 %), ce dernier facteur étant marqué par un nombre plus important de comités sectoriels de main-d'œuvre que pour tout autre facteur soulevé (annexe V, tableau 22).

La satisfaction ou la motivation accrue des salariés est un effet observé principalement dans les OBNL (79,2 %) et les milieux de travail non syndiqués (71,1 %).

L'amélioration du climat de travail est plus marquée dans les entreprises et les organisations qui emploient de cinq à neuf salariés (60,5 %) et dans les milieux de travail non syndiqués (57,6 %).

La diminution du taux de roulement est plus fréquente dans les OBNL (38,8 %) et dans les milieux de travail comptant de 20 à 49 salariés (38,8 %). La baisse de l'absentéisme est davantage relevée comme effet positif par les employeurs qui comptent de 10 à 49 salariés. Elle permet de se distinguer de la concurrence, particulièrement dans le cas des coopératives et des entreprises d'économie sociale (20,9 %) ainsi que des employeurs qui comptent plus de 20 salariés et, de manière plus marquée, de ceux qui ont 500 salariés ou plus (35,2 %).

Enfin, un meilleur service à la clientèle ainsi qu'une hausse de la productivité sont principalement associés aux employeurs comptant de un à quatre salariés appartenant à un milieu non syndiqué.

Les employeurs associés au secteur des soins de santé et d'assistance sociale relèvent une plus grande variété d'effets positifs attribuables à la CTF que tout autre secteur d'activité (annexe V, tableau 22).

**Tableau 40** — Nature des effets positifs attribuables aux mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Nature des effets	Satisfaction ou motivation accrue des employés	Amélioration du climat de travail	Baisse du taux de roulement	Baisse de l'absentéisme	Meilleur service à la clientèle	Hausse de la productivité	Élément plus concurrentiel pour attirer des travailleurs
<b>Total des participants</b>	<b>70,1</b>	<b>56,7</b>	<b>32,9</b>	<b>26,9</b>	<b>18,4</b>	<b>17,1</b>	<b>12,2</b>
Entreprises privées	68,1*	56,1	31,7*	26,5	18,5	17,2	12,0
OBNL	79,2*	59,9	38,8*	27,5	17,2	16,9	12,3
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	67,6	51,3	34,9	28,3	21,8	14,7	20,9*
De 1 à 4 salariés	68,6	57,6	23,6*	22,0*	22,7*	20,4*	6,1*
De 5 à 9 salariés	71,4	60,5*	35,2	25,6	17,3	17,4	9,8*
De 10 à 19 salariés	72,0	56,0	37,6*	30,7*	18,0	14,2*	12,8
De 20 à 49 salariés	69,0	53,8	38,8*	30,4*	15,5	14,1*	18,0*
De 50 à 99 salariés	68,5	53,1	37,7	30,3	15,3	16,5	20,3*
De 100 à 199 salariés	71,3	46,1*	35,9	32,0	13,5	14,4	25,5*
De 200 à 499 salariés	67,7	53,8	41,8	35,4	14,5	19,4	27,8*
500 salariés ou plus	74,6	55,9	26,7	31,3	15,0	16,8	35,2*
Présence syndicale	65,2*	50,1*	29,1	27,0	12,8*	12,7*	13,7
Absence syndicale	71,1*	57,6*	33,7	26,9	19,1*	17,7*	12,1
Secteur primaire	71,6	59,7	25,1	21,4	9,7*	18,0	12,8
Secteur construction	66,2	55,4	26,0*	22,8	10,8*	15,0	9,2
Secteur manufacturier	69,0	52,8	30,7	24,8	11,0*	14,1	14,1
Secteur tertiaire	70,6	57,3	34,3*	27,9*	20,7*	17,6	12,3

\* Données significatives.



Les effets bénéfiques attribuables aux mesures de CTF sont notés de manière probante par les employeurs qui offrent la flexibilité des horaires de travail, la diminution du nombre d'heures travaillées, la semaine comprimée, la banque d'heures ou de temps accumulé, la flexibilité dans le choix de vacances, le télétravail ainsi que les congés payés pour responsabilités familiales (tableau 41).

**Tableau 41** — Effets positifs attribuables aux mesures de CTF selon le type de mesures implantées (en %)

Effets attribuables aux mesures de CTF	Effets positifs observés
<b>Total des participants</b>	<b>89,4</b>
Flexibilité des horaires de travail	91,6*
Diminution du nombre d'heures travaillées	93,4*
Semaine comprimée	94,1*
Banque d'heures ou de temps accumulé	91,6*
Flexibilité dans le choix des vacances	91,9*
Télétravail	94,4*
Congés non payés pour responsabilités familiales > LNT	90,0
Congés payés pour responsabilités familiales	92,5*
Adaptabilité de l'organisation du travail	87,2
Autres	86,8

\* *Données significatives.*

La diminution du nombre d'heures travaillées, la semaine de travail comprimée et la flexibilité dans le choix des vacances et les horaires de travail ainsi que les banques d'heures ou de temps cumulé sont les mesures pour lesquelles on constate une plus grande variété d'effets positifs. Le télétravail présente des effets positifs plus ciblés selon les employeurs interrogés (tableau 42).

**Tableau 42** — Nature des effets positifs attribuables aux mesures de CTF selon le type de mesures implantées (en %) <sup>64</sup>

Nature des effets	Satisfaction ou motivation accrue des employés	Amélioration du climat de travail	Baisse du taux de roulement	Baisse de l'absentéisme	Meilleur service à la clientèle	Hausse de la productivité	Élément plus concurrentiel pour attirer des travailleurs
<b>Total des participants</b>	<b>70,1</b>	<b>56,7</b>	<b>32,9</b>	<b>26,9</b>	<b>18,4</b>	<b>17,1</b>	<b>12,2</b>
Flexibilité des horaires de travail	74,6*	59,7*	34,6*	27,3	19,1*	18,3*	13,3*
Diminution du nombre d'heures travaillées	77,2*	61,6*	43,4*	31,4*	22,0*	20,4*	17,7*
Semaine comprimée	77,3*	62,3*	40,1*	35,3*	21,4*	20,5*	17,5*
Banque d'heures ou de temps accumulé	76,7*	58,5*	37,1*	29,6*	17,7	19,1*	15,4*
Flexibilité dans le choix des vacances	74,4*	60,4*	36,3*	28,9*	20,5*	19,0*	14,3*
Télétravail	83,6*	60,0	40,0*	28,9	16,1	25,9*	23,2*
Congés non payés pour responsabilités familiales > LNT	73,6*	58,5	40,1*	30,1*	17,8	17,8	15,8*
Congés payés pour responsabilités familiales	76,7*	59,9*	36,9*	28,8	19,6	20,9*	17,1*
Adaptabilité de l'organisation du travail	58,2	42,5	43,8	21,2	12,7	14,5	12,9
Autres	70,8	44,1	29,7	33,9	20,7	12,7	16,7

\* *Données significatives.*

64. La mesure visant l'octroi de congés autres est non significative.

## Profil des employeurs qui n'ont observé aucun effet positif à la suite de l'implantation de mesures de CTF (10,6 %)

Dans le cas d'un employeur sur dix, aucun effet positif n'a été observé à la suite de l'implantation de mesures de CTF. Ces répondants se retrouvent davantage dans les entreprises privées (11,4 %), les milieux de travail syndiqués (15,2 %) et le secteur de la construction (14,4 %) (tableau 43). Ils affirment, de façon nettement plus marquée, que la CTF ne constitue pas une priorité ni même un avantage concurrentiel pour leur secteur d'activité<sup>65</sup>.

**Tableau 43** — Absence d'effet positif observé à la suite de l'implantation de mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Effets attribuables aux mesures de CTF	Absence d'effet positif observé
<b>Total des participants</b>	<b>10,6</b>
Entreprises privées	11,4*
OBNL	7,1*
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	12,5
De 1 à 4 salariés	11,6
De 5 à 9 salariés	9,2
De 10 à 19 salariés	10,2
De 20 à 49 salariés	12,1
De 50 à 99 salariés	10,8
De 100 à 199 salariés	10,6
De 200 à 499 salariés	6,7
500 salariés ou plus	4,3
Présence syndicale	15,2*
Absence syndicale	9,9*
Secteur primaire	9,5
Secteur construction	14,4*
Secteur manufacturier	13,5
Secteur tertiaire	9,9*

\* Données significatives.

### 2.4.2. Effets négatifs attribuables aux mesures de CTF

Selon un employeur sur deux (50,8 %), aucun effet négatif n'a été constaté à la suite de l'implantation de mesures de CTF. L'autre moitié des répondants (49,2 %) a relevé des effets négatifs.

## Profil des employeurs qui n'ont relevé aucun effet négatif à la suite de l'implantation de mesures de CTF (50,8 %)

Une plus forte proportion de ceux qui n'observent aucun effet négatif appartient à des milieux de travail comptant de un à quatre salariés et ils sont plus nombreux parmi ceux dont les salariés sont non syndiqués (51,8 %) (tableau 44). La CTF est priorisée dans leur établissement, et ce, bien qu'elle ne constitue pas un avantage concurrentiel pour eux<sup>66</sup>.

65. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

66. *Ibid.*

Ces employeurs présentent une plus forte concentration dans le secteur de l'industrie touristique (59,9 %) et celui des services de réparation et d'entretien, de services personnels et de blanchissage et autres services (58,3 %), (annexe V, tableau 24).

**Tableau 44** — Effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Effets attribuables aux mesures de CTF	Absence d'effet négatif observé
<b>Total des participants</b>	<b>50,8</b>
Entreprises privées	50,1
OBNL	53,5
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	48,3
De 1 à 4 salariés	58,4*
De 5 à 9 salariés	51,1
De 10 à 19 salariés	48,6
De 20 à 49 salariés	42,7*
De 50 à 99 salariés	46,9
De 100 à 199 salariés	45,3
De 200 à 499 salariés	42,5
500 salariés ou plus	39,2
Présence syndicale	43,2*
Absence syndicale	51,8*
Secteur primaire	49,8
Secteur construction	53,8
Secteur manufacturier	48,7
Secteur tertiaire	50,8

\* *Données significatives.*

### **Profil des employeurs qui ont constaté des effets négatifs attribuables aux mesures de CTF (49,2 %)**

Les effets négatifs découlant de l'implantation de la CTF sont relevés principalement parmi les employeurs comptant de 20 à 49 salariés (57,3 %) et les milieux de travail syndiqués (56,8 %) (tableau 45).

Ces employeurs sont plus enclins à prioriser la CTF en fonction de la conjoncture économique et d'autres facteurs, bien qu'ils indiquent qu'elle constitue un avantage concurrentiel pour leurs secteurs d'activité<sup>67</sup>.

67. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

**Tableau 45** — Effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Effets attribuables aux mesures de CTF	Effets négatifs observés
<b>Total des participants</b>	<b>49,2</b>
Entreprises privées	49,9
OBNL	46,5
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	51,7
De 1 à 4 salariés	41,6*
De 5 à 9 salariés	48,9
De 10 à 19 salariés	51,4
De 20 à 49 salariés	57,3*
De 50 à 99 salariés	53,1
De 100 à 199 salariés	54,7
De 200 à 499 salariés	57,5
500 salariés ou plus	60,8
Présence syndicale	56,8*
Absence syndicale	48,2*
Secteur primaire	50,2
Secteur construction	46,2
Secteur manufacturier	51,3
Secteur tertiaire	49,2

\* *Données significatives.*

Parmi les effets négatifs relevés, trois catégories ressortent (tableau 46).

- La première catégorie concerne les effets sur l'organisation du travail. Dans ce cas, les effets relevés sont principalement liés à une augmentation de la charge de travail (22,3 %) et à des difficultés à respecter les échéanciers (12,0 %).
- La seconde catégorie implique des effets sur la gestion du personnel. Ils sont associés à l'abus de certains employés (23,2 %) ainsi qu'à l'augmentation des conflits entre collègues (6,8 %).
- La troisième catégorie réfère à des effets sur le plan de la compétitivité et concerne notamment l'augmentation des coûts (10,1 %) et le fait que la qualité du service à la clientèle serait compromise (9,0 %).

De façon plus spécifique, une charge de travail accrue est observée principalement dans les entreprises privées (23,5 %) où les employeurs comptent de cinq à neuf salariés (26,3 %) qui appartiennent en plus forte proportion au secteur primaire (30,4 %). Cet effet est relevé par un nombre plus important de comités sectoriels de main-d'œuvre (annexe V, tableau 26).

Des difficultés à respecter les échéanciers sont surtout associées aux milieux de travail syndiqués (15,1 %) appartenant aux secteurs de la construction (19,9 %) et manufacturier (15,6 %).

On note l'abus de certains employés de manière plus importante parmi les entreprises et organisations de 20 salariés ou plus, et particulièrement parmi celles qui comptent un nombre minimal de 500 salariés (48,3 %).

Par ailleurs, une augmentation des conflits entre collègues est observée dans les entreprises privées (7,2 %) et chez les employeurs qui comptent de 50 à 199 salariés.

La qualité du service à la clientèle serait compromise dans le cas des entreprises syndiquées (11,9 %) et principalement dans celui des employeurs du secteur tertiaire (9,7 %).

**Tableau 46** — Nature des effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon le profil des employeurs (en %)

Nature des effets	Abus de la part de certains employés	Charge de travail accrue	Difficulté à respecter les échéanciers	Augmentation des coûts	Qualité du service à la clientèle compromise	Augmentation des conflits entre collègues
<b>Total des participants</b>	<b>23,2</b>	<b>22,3</b>	<b>12,0</b>	<b>10,1</b>	<b>9,0</b>	<b>6,8</b>
Entreprises privées	23,1	23,5*	12,6	10,5	9,4	7,2*
OBNL	22,7	19,0*	10,3	8,1	6,9*	4,5*
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	29,7	18,3	9,6	16,3	10,5	9,1
De 1 à 4 salariés	13,2*	21,1	13,6	9,7	7,8	2,6*
De 5 à 9 salariés	19,1*	26,3*	12,4	9,0	9,1	6,6
De 10 à 19 salariés	25,5	21,3	11,9	11,4	9,8	8,4
De 20 à 49 salariés	35,0*	21,2	10,8	11,6	10,1	9,1*
De 50 à 99 salariés	33,7*	20,3	8,1	10,5	8,6	12,2*
De 100 à 199 salariés	37,3*	20,4	12,7	8,1	8,1	12,1*
De 200 à 499 salariés	41,4*	26,1	5,9	7,7	13,2	11,5
500 salariés ou plus	48,3*	18,9	8,7	12,0	5,5	12,6
Présence syndicale	33,1*	20,8	15,1*	11,7	11,9*	8,3
Absence syndicale	21,8*	22,6	11,7*	9,9	8,5*	6,5
Secteur primaire	17,0	30,4*	13,2	12,1	3,2*	6,3
Secteur construction	19,5	21,2	19,9*	6,2*	8,6	7,2
Secteur manufacturier	26,2	24,5	15,6*	9,1	6,3	7,7
Secteur tertiaire	23,4	21,9	10,7*	10,6	9,7*	6,6

\* Données significatives.

Des effets négatifs plus probants sont associés aux mesures visant la semaine de travail comprimée, les congés non payés pour responsabilités familiales, la diminution du nombre

d'heures travaillées, les banques d'heures ou de temps accumulé et la flexibilité dans les choix de vacances (tableau 47).

**Tableau 47** — Effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon le type de mesures implantées (en %)

Effets attribuables aux mesures de CTF	Effets négatifs observés
<b>Total des participants</b>	<b>49,2</b>
Flexibilité des horaires de travail	49,3
Diminution du nombre d'heures travaillées	56,2*
Semaine comprimée	57,0*
Banque d'heures ou de temps accumulé	53,9*
Flexibilité dans le choix des vacances	50,7*
Télétravail	51,8
Congés non payés pour responsabilités familiales > LNT	56,8*
Congés payés pour responsabilités familiales	51,6
Adaptabilité de l'organisation du travail	53,8
Autres congés	42,3
Autres	54,3

\* *Données significatives.*

La diminution du nombre d'heures travaillées et les congés non payés pour responsabilités familiales génèrent une plus grande variété d'effets négatifs chez les employeurs interrogés (tableau 48).

**Tableau 48** — Nature des effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon le type de mesures implantées (en %)

Nature des effets	Abus de la part de certains employés	Charge de travail accrue	Difficulté à respecter les échéanciers	Augmentation des coûts	Qualité du service à la clientèle compromise	Augmentation des conflits entre collègues
<b>Total des participants</b>	<b>23,2</b>	<b>22,3</b>	<b>12,0</b>	<b>10,1</b>	<b>9,0</b>	<b>6,8</b>
Flexibilité des horaires de travail	23,5	22,7	12,5	9,5*	8,4*	6,7
Diminution du nombre d'heures travaillées	27,1*	27,2*	13,3	12,2*	11,4*	8,9*
Semaine comprimée	27,1*	26,9*	12,2	12,3*	11,2*	6,7
Banque d'heures ou de temps accumulé	26,2*	25,2*	13,5*	10,5	9,8	6,9
Flexibilité dans le choix des vacances	24,6*	23,6*	11,6	11,0*	9,3	7,0
Télétravail	23,6	22,2	17,4*	9,6	8,8	7,3
Congés non payés pour responsabilités familiales > LNT	28,4*	27,5*	14,6*	12,4*	11,7*	7,6
Congés payés pour responsabilités familiales	24,9	21,6	10,6	12,5*	8,6	7,1
Adaptabilité de l'organisation du travail	20,9	22,9	7,3	15,5	5,5	8,7
Autres congés	23,6	9,6	6,2	12,3	8,6	9,1
Autres	25,4	16,3	13,7	10,5	11,3	11,4

\* Données significatives.



### **2.4.3. Principaux constats**

#### **Types d'employeurs**

La CTF s'avère particulièrement bénéfique pour les OBNL ainsi que pour les coopératives et les entreprises d'économie sociale. Dans les OBNL, des effets liés à la motivation des salariés et à une diminution du taux de roulement y sont principalement associés. Pour les coopératives et les entreprises d'économie sociale, ces effets sont liés à l'aspect concurrentiel que la CTF procure. Pour les entreprises privées, ils sont plus souvent associés à une augmentation de la charge de travail et à des conflits entre collègues.

#### **Taille des entreprises et des organisations**

Dans les entreprises et les organisations de petite taille (1 à 99 salariés), les effets positifs attribuables à la CTF sont principalement associés à l'amélioration du climat de travail et à une diminution du taux de roulement du personnel et de l'absentéisme. Dans les très petites entreprises (un à quatre salariés) en particulier, l'amélioration du service à la clientèle et la hausse de productivité sont principalement observées. Pour les moyennes (100 à 499 salariés) et grandes entreprises (500 salariés ou plus) l'aspect concurrentiel favorisant l'attraction de nouveau personnel est le principal effet positif identifié.

Dans les entreprises et les organisations comptant de 20 à 49 salariés, on note davantage d'effets négatifs à la suite de l'implantation de mesures de CTF. Parmi ceux-ci, l'abus de certains employés et l'augmentation des conflits entre collègues sont observés, et ce, de manière plus marquée au fur et à mesure que la taille de l'entreprise ou de l'organisation augmente. Les très petites entreprises et organisations (un à quatre salariés) sont plus sujettes à ne pas remarquer d'effet négatif lié à l'implantation de mesures de CTF.

#### **Statut syndical**

Les entreprises et les organisations syndiquées ont indiqué de manière plus probante avoir remarqué des effets positifs liés à l'implantation de la CTF. Ces derniers sont principalement associés à une amélioration du climat de travail. Lorsque des effets négatifs sont notés, ils se rapportent à des difficultés à respecter les échéanciers et au fait que la qualité du service à la clientèle en est compromise.

Pour les employeurs dont les salariés ne sont pas syndiqués, les principaux effets positifs réfèrent à la satisfaction ou à la motivation accrue de ceux-ci et à l'amélioration du service à la clientèle.

#### **Secteurs d'activité économique**

Dans le secteur primaire, la principale conséquence associée à l'implantation de mesures de CTF est celle d'une charge de travail accrue.

Dans les secteurs de la construction et manufacturier, les effets significatifs se résument essentiellement à des difficultés à respecter les échéanciers.

Considérant les effets positifs relevés, soit l'amélioration du taux de roulement et la réduction de l'absentéisme, la CTF s'avère particulièrement bénéfique pour les employeurs du secteur

tertiaire. Les effets de la CTF sur la prestation d'un service à la clientèle de qualité sont toutefois mitigés, selon les employeurs de ce secteur d'activité économique.

Enfin, on peut faire un parallèle entre les effets négatifs relevés et l'absence d'évaluation de l'efficacité dans le temps des mesures de CTF implantées. La rétroaction qui résulte de cette évaluation s'avère nécessaire pour adapter les mesures offertes et recadrer les objectifs visés. Ainsi, dans les meilleures circonstances, cette évaluation permet de contrer ou d'atténuer les effets négatifs.

## **2.5. Perspectives et tendances**

Ce quatrième thème aborde certaines perspectives et tendances qui se dessinent en matière de CTF. On y traite notamment de la priorité qui lui sera accordée au cours des prochaines années, des raisons motivant cette priorité et que de l'avantage concurrentiel consenti à la CTF.

### **2.5.1. Priorité accordée à la CTF**

Dans le contexte de leur stratégie d'affaires, les employeurs sont appelés à privilégier un certain nombre de mesures afin de s'assurer de la rentabilité, du développement et de la pérennité de l'entreprise ou de l'organisation. À cet égard, la CTF peut y figurer.

Parmi les employeurs interrogés, trois profils distincts se dessinent quant à la priorité qu'ils accorderont à la CTF au cours des prochaines années (tableau 49).

#### **Profil des employeurs pour qui la CTF constitue une priorité (45,2 %)**

Les employeurs qui prioriseront la CTF dans leur stratégie d'affaires présentent les caractéristiques suivantes :

- ils sont associés à des OBNL (56,7 %);
- ils emploient de un à quatre salariés (48,9 %);
- ils représentent des milieux de travail non syndiqués (47,2 %);
- ils appartiennent au secteur tertiaire (47,1 %)

Selon ces employeurs, la CTF est également perçue comme un avantage concurrentiel pour leurs secteurs d'activité économique<sup>68</sup>.

Une plus forte concentration d'employeurs de ces secteurs ont indiqué prioriser la CTF (annexe V, tableau 27) :

- services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services (57,0 %);
- services professionnels, scientifiques et techniques, de gestion de sociétés et d'entreprises et des services administratifs et de soutien (55,8 %);
- soins de santé et d'assistance sociale (54,1 %);
- finance, assurances, services immobiliers et de location (53,1 %).

---

68. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

### **Profil des employeurs pour qui la CTF n'est pas une priorité (14,6 %)**

Les employeurs pour qui la CTF ne constitue pas une priorité proviennent essentiellement (tableau 49) :

- d'entreprises privées (16,4 %);
- d'entreprises comptant de un à quatre salariés (17,7 %);
- du secteur de la construction (19,8 %).

Pour ces employeurs, la CTF ne constitue pas un élément concurrentiel permettant de se distinguer des autres entreprises ou organisations<sup>69</sup>.

Ces employeurs se retrouvent, de façon probante, liés au comité sectoriel de main-d'œuvre de l'industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine (25,7 %) et de la construction (19,8 %), (annexe V, tableau 27).

### **Profil des employeurs pour qui la priorité accordée dépendra de la conjoncture économique et d'autres facteurs (35,6 %)**

La conjoncture économique et d'autres facteurs influencent la CTF pour (tableau 49) :

- les entreprises privées (36,7 %);
- les employeurs comptant de 10 à 49 salariés (39,6 % et 39,4 %);
- les milieux de travail syndiqués (42,7 %);
- le secteur de la construction (44,6 %).

La CTF n'est pas perçue comme un avantage concurrentiel par ces employeurs<sup>70</sup>.

Enfin, parmi les employeurs dont les décisions relèvent du siège social (4,6 %), on constate une plus forte proportion d'entreprises et d'organisations employant 50 salariés ou plus et, de manière encore plus marquée, chez celles qui en comptent 500 ou plus (32,9 %).

---

69. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

70. *Ibid.*

**Tableau 49** — Priorité accordée à la CTF selon le profil des employeurs (en %)

Priorité accordée à la CTF	Oui	Non	Selon la conjoncture économique et d'autres facteurs	Décision prise au siège social
<b>Total des participants</b>	<b>45,2</b>	<b>14,6</b>	<b>35,6</b>	<b>4,6</b>
Entreprises privées	42,5*	16,4*	36,7*	4,5
OBNL	56,7*	7,4*	32,5*	3,5
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	51,4	9,5	31,2	8,0
De 1 à 4 salariés	48,9*	17,7*	30,5*	2,9*
De 5 à 9 salariés	47,8	13,0	36,3	2,8*
De 10 à 19 salariés	41,9	15,0	39,6*	3,6
De 20 à 49 salariés	43,0	12,6	39,4*	4,9
De 50 à 99 salariés	38,8*	11,7	41,1	8,5*
De 100 à 199 salariés	37,1	12,9	36,0	14,0*
De 200 à 499 salariés	41,6	9,0	31,4	18,0*
500 salariés ou plus	30,5*	6,5	30,1	32,9*
Présence syndicale	32,1	17,5	42,7*	7,7*
Absence syndicale	47,2*	14,2	34,7*	4,0*
Secteur primaire	51,1	14,1	32,1	2,7
Secteur construction	31,7*	19,8*	44,6*	3,9
Secteur manufacturier	40,9	15,1	38,9	5,1
Secteur tertiaire	47,1*	14,0	34,2*	4,7

\* *Données significatives.*

Une variété de mesures de CTF est offerte dans les milieux de travail où les employeurs la priorisent. Chez ces derniers, les mesures sont largement absentes, avec un écart de 41 points de pourcentage par rapport au total des employeurs, lequel se situe à 45,2 %. L'absence de telles mesures est toutefois plus marquée parmi les employeurs pour qui la CTF n'est pas une priorité (57,6 %) ou pour qui les décisions en cette matière relèvent d'un siège social (7,0 %) (tableau 50).

**Tableau 50** — Priorité accordée à la CTF selon le type de mesures implantées (en %)

Priorité accordée à la CTF	Oui	Non	Selon la conjoncture économique et d'autres facteurs	Décisions prises au siège social
<b>Total des participants</b>	<b>45,2</b>	<b>14,6</b>	<b>35,6</b>	<b>4,6</b>
Flexibilité des horaires de travail	55,5*	8,1*	33,0*	3,4*
Diminution du nombre d'heures travaillées	57,8*	7,0*	32,4*	2,9*
Semaine comprimée	58,5*	6,2*	32,6	2,7*
Banque d'heures ou de temps accumulée	54,1*	7,9*	35,0	2,9*
Flexibilité dans le choix des vacances	54,6*	8,2*	33,7*	3,5*
Télétravail	64,9*	6,7*	26,0*	2,4*
Congés non payés pour responsabilités familiales	52,4*	10,3*	34,0	3,3
Congés payés pour responsabilités familiales	57,8*	6,5*	31,1*	4,6
Adaptabilité de l'organisation du travail	44,8	10,9	41,1	3,2
Autres congés	62,6	13,3	16,5	7,6
Autres	48,0	9,8	37,4	4,7
Aucune mesure offerte	4,2*	57,6*	31,2	7,0*

\* Données significatives.

### 2.5.2. Motifs justifiant la priorité accordée à la CTF

Les employeurs peuvent soulever différentes raisons pour justifier la priorité qu'ils accordent à la CTF. Les réponses obtenues permettent de dresser trois profils distincts.

Le premier profil est lié au système de valeurs des dirigeants et des gestionnaires qui intègrent naturellement la CTF à leur mode de gestion. Pour ces derniers, il s'agit d'une priorité, principalement parce que la CTF fait partie des valeurs de gestion de l'entreprise ou de l'organisation (24,3 %). L'empathie à l'égard des salariés (8,5 %), l'importance accordée aux valeurs familiales (5,6 %) et le respect du personnel (5,0 %) figurent également parmi les motifs évoqués (tableau 51).

Une plus forte proportion de dirigeants adhèrent à ces valeurs de gestion parmi les OBNL (35,9 %), ceux qui appartiennent à des milieux non syndiqués (25,3 %) et ceux qui offrent de manière plus marquée une diversité de mesures de CTF<sup>71</sup>. Ces valeurs sont moins importantes dans l'industrie touristique (annexe V, tableau 28). L'empathie envers les salariés et l'importance des valeurs familiales sont particulièrement présentes dans les entreprises privées, parmi les employeurs comptant de un à quatre salariés et appartenant au secteur manufacturier. Les entreprises de transformation alimentaire présentent une plus forte concentration de ces employeurs (annexe V, tableau 28).

Le second profil regroupe les employeurs qui voient des retombées positives de la CTF pour leur personnel et leur organisation et qui l'intègrent à leur mode de gestion, conformément aux principes d'une saine gestion des ressources humaines. Ainsi, ils accordent la priorité à la CTF pour accroître la satisfaction du personnel (17,8 %), pour le retenir et le fidéliser (14,6 %), pour favoriser un bon climat de travail (12,3 %), pour répondre aux besoins que leurs employés ont exprimés (9,9 %) et pour attirer de bons candidats (5,1 %).

De façon plus spécifique, la rétention du personnel est principalement évoquée comme motif par les employeurs comptant de 200 à 499 salariés (34,1 %). De plus, ces employeurs offrent des banques d'heures ou de temps accumulé dans une plus forte proportion et ils considèrent la CTF comme un avantage concurrentiel (16,5 %)<sup>72</sup>.

L'amélioration du climat de travail est particulièrement recherchée dans les entreprises privées (13,5 %). Répondre aux besoins des salariés est un motif que soulèvent les coopératives et les entreprises d'économie sociale (19,2 %), les employeurs comptant 500 salariés ou plus (31,1 %), essentiellement dans les milieux de travail syndiqués (15,7 %).

Enfin, l'attraction du personnel est associée aux employeurs comptant de 100 à 199 salariés (27,5 %) et aux milieux de travail syndiqués (9,4 %) appartenant davantage au secteur manufacturier (9,5 %).

Le troisième profil est caractérisé par des employeurs qui ont une vision plus économique de la CTF. Ils cherchent avant tout à améliorer la performance et la productivité (7,6 %) ainsi qu'à s'adapter aux nouvelles réalités du travail (7,5 %). Ils sont plus fortement concentrés parmi les employeurs qui comptent de 200 à 499 salariés (22,9 %) appartenant à des milieux de travail syndiqués (12,3 %), dont la nature des activités relève du secteur manufacturier (12,7 %) et proposant des mesures de télétravail (10,2 %)<sup>73</sup>.

---

71. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.

72. *Ibid.*

73. *Ibid.*

**Tableau 51** — Motifs justifiant la priorité accordée à la CTF au cours des prochaines années selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Motifs justifiant la priorité accordée à la CTF	Fait partie des valeurs de l'entreprise	Pour favoriser la satisfaction des employés	Pour la rétention du personnel (fidélisation)	Pour favoriser un bon climat de travail	Pour répondre aux besoins	Par empathie	Pour améliorer la performance et la productivité	Pour s'adapter à la réalité	Importance de la famille	Pour attirer du personnel	Par respect pour les employés
<b>Total des participants</b>	<b>24,3</b>	<b>17,8</b>	<b>14,6</b>	<b>12,3</b>	<b>9,9</b>	<b>8,5</b>	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>	<b>5,6</b>	<b>5,1</b>	<b>5,0</b>
Entreprises privées	20,9*	18,7	14,1	13,5*	9,5	11,0*	8,2	7,8	6,3*	4,9	5,7
OBNL	35,9*	15,7	15,8	8,4*	9,8	2,2	6,3	6,1	3,4	5,3	3,1
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	24,7	13,8	23,1	7,2	19,2*	—	3,8	10,3	3,1	8,8	5,0
De 1 à 4 salariés	23,1	16,8	10,1*	14,2	8,1	12,2*	6,5	4,9*	8,3*	3,9	4,5
De 5 à 9 salariés	26,5	17,1	13,5	13,1	9,3	8,7	8,5	5,7	4,2	3,1	5,8
De 10 à 19 salariés	24,7	18,9	12,9	15,2	10,0	8,8	9,0	9,2	4,5	2,8	5,3
De 20 à 49 salariés	25,4	19,7	19,5*	7,4	10,9	4,4*	7,0	11,4*	5,5	6,6	5,3
De 50 à 99 salariés	26,1	20,6	27,9*	8,8	17,2*	1,9	8,8	7,1	3,6	10,5*	5,4
De 100 à 199 salariés	14,8	20,3	28,7*	5,7	12,2	—	2,5	15,9	—	27,5*	1,8
De 200 à 499 salariés	18,2	15,0	34,1*	2,3	14,0	—	12,6	22,9*	—	18,5*	—
500 salariés ou plus	9,3	10,4	22,6	—	31,1*	3,3	6,0	8,3	6,0	12,5	6,6
Présence syndicale	16,5*	18,7	18,8	11,2	15,7*	5,6	6,5	12,3*	5,0	9,4*	4,2
Absence syndicale	25,3*	17,8	14,3	12,5	9,3	8,9	7,7	7,0*	5,6	4,6*	5,0
Secteur primaire	22,0	18,7	12,2	11,1	13,6	8,1	11,1	4,9	10,8	0,9	2,7
Secteur construction	16,6	19,8	16,9	14,4	11,5	7,2	7,1	10,2	8,8	4,3	5,5
Secteur manufacturier	23,3	17,2	12,6	10,9	9,6	13,5*	8,4	12,7*	3,9	9,5*	4,1
Secteur tertiaire	25,2	17,7	14,8	12,4	9,7	8,0	7,4	6,7*	5,4	4,8	5,2

\* Données significatives.

### **2.5.3. Avantage concurrentiel consenti à la CTF**

Considérant les enjeux grandissants découlant de la diminution de la population active, l'adoption de bonnes pratiques de gestion en matière de CTF constitue un levier important pour les employeurs qui souhaitent fidéliser leur personnel. Pour plusieurs, cette démarche s'avère significative et constitue un avantage concurrentiel dans leurs secteurs d'activité. Elle favorise le rayonnement de l'employeur et lui confère une identité propre, une image de marque en tant qu'employeur distinctif valorisant le bien-être de son personnel.

#### **Profil des employeurs pour qui la CTF constitue un avantage concurrentiel (55,4 %)**

Les résultats révèlent que plus d'un employeur sur deux (55,4 %) estime que la CTF représentera un avantage concurrentiel pour son secteur d'activité. Ces employeurs se trouvent principalement parmi (tableau 52) :

- les coopératives, les entreprises d'économie sociale (73,4 %) et les OBNL (67,9 %);
- les entreprises et les organisations comptant 500 salariés ou plus (82,5 %);
- les milieux de travail non syndiqués (57,0 %);
- le secteur tertiaire (68,3 %).

Ils présentent une plus forte concentration parmi les comités sectoriels de main-d'œuvre suivants (annexe V, tableau 29) :

- technologies de l'information et des communications (73,4 %);
- services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services (72,5 %);
- soins de santé et d'assistance sociale (66,6 %);
- finance, assurances, services immobiliers et de location (64,9 %);
- services professionnels, scientifiques et techniques, de gestion de sociétés et d'entreprises et des services administratifs et de soutien (64,0 %).

Ces employeurs offrent une variété de mesures de CTF. De plus, ils indiquent de manière plus marquée vouloir prioriser la CTF dans leur établissement au cours des prochaines années (76,0 %)<sup>74</sup>.

#### **Profil des employeurs pour qui la CTF ne constitue pas un avantage concurrentiel (44,6 %)**

À l'opposé, ceux pour qui la CTF ne constitue pas un avantage concurrentiel dans leur secteur d'activité sont essentiellement associés à des milieux de travail qui possèdent les caractéristiques suivantes (tableau 52) :

- sont des entreprises privées (47,8 %);
- comptent de un à quatre salariés (50,7 %) ;
- ont des employés syndiqués (54,1 %);
- appartiennent au secteur manufacturier (66,3 %) et plus particulièrement à l'industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine (58,5 %).

---

74. Les données détaillées ne sont pas présentées dans ce rapport.



Les employeurs de ces milieux ne sont pas sujets à offrir des mesures de CTF à leur personnel (88,0 %), pas plus qu'ils ne prévoient prioriser cette pratique dans une perspective d'avenir (87,7 %) <sup>75</sup>.

Il est intéressant de noter que les employeurs dont la main-d'œuvre est majoritairement de sexe féminin sont plus enclins à percevoir la CTF comme un avantage concurrentiel que ceux qui comptent une proportion plus importante de travailleurs de sexe masculin dans leur établissement (tableau 53).

---

75. *Ibid.*

**Tableau 52** — Perception de la CTF comme avantage concurrentiel selon le profil des employeurs (en %)

Perception de la CTF comme avantage concurrentiel	Oui	Non
<b>Total des participants</b>	<b>55,4</b>	<b>44,6</b>
Entreprises privées	52,2	47,8*
OBNL	67,9*	32,1
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	73,4*	26,6
De 1 à 4 salariés	49,3	50,7*
De 5 à 9 salariés	54,4	45,6
De 10 à 19 salariés	53,8	46,2
De 20 à 49 salariés	59,8*	40,2
De 50 à 99 salariés	63,4*	36,6
De 100 à 199 salariés	74,0*	26,0
De 200 à 499 salariés	76,4*	23,6
500 salariés ou plus	82,5*	17,5
Présence syndicale	45,9	54,1*
Absence syndicale	57,0*	43,0
Secteur primaire	54,0	46,0
Secteur construction	33,7	66,3*
Secteur manufacturier	52,7	47,3
Secteur tertiaire	58,3*	41,7

\* Données significatives.

**Tableau 53** — Perception de la CTF comme avantage concurrentiel selon les catégories d'emplois et la composition de la main-d'œuvre (en %)

Perception de la CTF comme avantage concurrentiel	Professionnel	Cadre, gestionnaire et administrateur	Technicien	Employé de bureau	Personnel spécialisé dans la vente	Personnel spécialisé dans les services	Travailleur spécialisé	Travailleur non spécialisé
<b>Total des participants</b>	<b>67,5</b>	<b>58,4</b>	<b>63,5</b>	<b>57,0</b>	<b>57,8</b>	<b>63,2</b>	<b>46,9</b>	<b>52,6</b>
Majorité d'hommes	61,4*	51,3*	56,7*	45,9*	50,7*	58,5	45,4*	48,2*
Majorité de femmes	72,0*	71,2*	68,0*	57,9*	68,0*	68,0	55,0	58,5*
Parité	71,4	59,2	64,3	53,7	60,3	61,6	58,3	60,1*

\* Données significatives.

#### **2.5.4. Raisons motivant la perception de la CTF comme avantage concurrentiel**

L'avantage concurrentiel conféré à la CTF peut dépendre d'un ensemble de facteurs, selon la perception qu'en ont les employeurs. Certains estiment que, dans un contexte où la main-d'œuvre se fait de plus en plus rare, l'offre de mesures de CTF favorise la rétention du personnel, permet d'attirer de nouveaux talents et ainsi, de se distinguer des concurrents et, de ce fait, de disposer d'un avantage concurrentiel. D'autres lui associent un caractère distinctif parce qu'ils en retirent des bénéfices économiques, dont certains ne jouissent pas nécessairement en l'absence d'une culture favorable à la CTF. Au moyen des résultats obtenus, deux profils se dessinent selon les raisons que les employeurs ont invoquées.

D'abord associés à des pratiques liées à une saine gestion des ressources humaines et aux bénéfices que les employeurs en retirent, ceux qui font partie du premier profil considèrent que la CTF constituera un avantage concurrentiel, car de telles pratiques (tableau 54) :

- favorisent l'attraction et la rétention du personnel (36,2 %);
- augmentent la satisfaction des salariés (8,8 %);
- permettent de répondre aux besoins que le personnel a exprimés (9,4 %).

Cette philosophie de gestion est davantage associée aux entreprises et aux organisations de grande taille.

Le deuxième profil regroupe plutôt des employeurs qui ont une vision plus économique de la structure du marché, notamment pour en suivre l'évolution et pour faire face aux changements qui s'opèrent dans leurs secteurs d'activité. Ainsi, la CTF procure un avantage concurrentiel à ces employeurs parce qu'elle leur permet de :

- se distinguer de la concurrence (13,3 %);
- suivre les valeurs actuelles du marché (10,9 %);
- composer avec un environnement de travail à prédominance féminine (6,5 %);
- compenser un salaire moins élevé (6,2 %);
- composer avec une main-d'œuvre limitée dans leurs secteurs d'activité (6,2 %).

Une proportion plus élevée d'entreprises et d'organisations de moyenne taille se classent dans ce profil. L'offre de mesures de CTF tend toutefois à compenser un salaire moins élevé, principalement dans le cas des OBNL (21,3 %) et des employeurs comptant moins de neuf salariés. Ces employeurs présentent également une plus forte concentration dans le secteur des services de réparation et d'entretien, des services personnels et de blanchissage et autres services (28,2 %) et des soins de santé et d'assistance sociale (13,9 %), (annexe V, tableau 30).

La CTF constitue également un avantage concurrentiel dans les secteurs où la main-d'œuvre est limitée, notamment dans les entreprises privées (7,2 %) qui emploient de 50 à 99 salariés (15,1 %), plus concentrées dans le secteur manufacturier (11,1 %).

**Tableau 54** — Raisons motivant la perception de la CTF comme avantage concurrentiel selon le profil des employeurs (en %) (choix de réponses multiples)

Raisons motivant la perception de la CTF comme un avantage concurrentiel	Favorise la rétention du personnel	Attire du personnel	Permet de se distinguer	Correspond aux valeurs actuelles dans le marché	Répond aux besoins	Favorise la satisfaction des employés	Environnement de travail à Prédominance féminine	Assure d'avoir des employés de bonne qualité	Compense un salaire moins élevé	Limite de main-d'œuvre dans le secteur
<b>Total des participants</b>	<b>19,0</b>	<b>17,2</b>	<b>13,3</b>	<b>10,9</b>	<b>9,4</b>	<b>8,8</b>	<b>6,5</b>	<b>6,3</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>
Entreprises privées	19,5	17,4	14,0	11,2	9,2	9,0	5,9	6,5	1,4	7,2*
OBNL	18,5	15,9	10,7	10,4	9,9	7,7	8,7	5,3	21,3*	2,8
Coopératives ou entreprises d'économie sociale	14,1	23,7	13,9	10,0	10,4	10,3	4,3	11,5	6,9	8,0
De 1 à 4 salariés	18,0	14,6	8,0	9,2	7,5	10,9	5,4	5,9	8,5*	3,5
De 5 à 9 salariés	21,9	13,0	11,3	7,1	9,5	9,6	8,1	4,3	9,0*	3,9
De 10 à 19 salariés	19,2	18,4	12,9	14,2	11,5	10,7	6,8	6,0	5,7	6,0
De 20 à 49 salariés	15,7	18,9	19,2*	13,1	8,7	7,1	7,7	7,0	2,2	7,8
De 50 à 99 salariés	18,5	19,1	21,8*	11,0	7,7	5,7	3,3	8,1	5,8	15,1*
De 100 à 199 salariés	19,5	26,2	13,1	11,1	17,9*	2,3	7,3	10,6	—	12,2
De 200 à 499 salariés	25,8	35,6*	24,1	19,5	6,3	1,4	2,3	11,0	6,0	9,4
500 salariés ou plus	22,1	25,9	17,1	20,8	15,5	—	3,5	10,9	—	9,9
Présence syndicale	17,7	20,7	15,5	13,3	10,8	6,2	4,1	9,5	4,0	9,6
Absence syndicale	19,1	16,5	13,2	10,7	9,1	9,1	6,7	5,9	6,6	5,8
Secteur primaire	26,1	14,3	12,5	3,1	6,2	5,0	5,0	9,1	0,9	10,0
Secteur construction	17,0	16,5	16,4	12,2	15,3	9,7	0,9	10,8	—	5,7
Secteur manufacturier	23,9	22,5	12,4	8,7	8,5	10,4	3,5	6,1	2,3	11,1*
Secteur tertiaire	18,2	16,7	13,2	11,5	9,3	8,5	7,3*	5,9	7,5*	5,4

\* Données significatives.

## **2.5.5. Principaux constats**

### **Types d'employeurs**

Dans les OBNL, les valeurs de gestion favorables à la CTF influencent positivement la priorité qui lui est accordée. Par ailleurs, pour ces organisations, elle constitue un avantage concurrentiel indéniable dans leur secteur d'activité et compense des salaires moins élevés.

Les perspectives d'avenir de la CTF s'avèrent moins favorables dans le cas des entreprises privées. D'une part, ces dernières ont indiqué ne pas la prioriser ou, si elle devait l'être, que cela dépendrait largement de la conjoncture économique et d'autres facteurs. D'autre part, ces employeurs ont indiqué ne pas considérer que la CTF offrirait un avantage concurrentiel dans leurs secteurs d'activité au cours des prochaines années.

Dans les coopératives et les entreprises d'économie sociale, les perspectives d'avenir de la CTF sont plus positives. En effet, en plus de la prioriser pour répondre aux besoins des salariés, ces employeurs considèrent qu'il s'agit d'un avantage leur permettant de se distinguer dans leurs secteurs d'activité.

### **Taille des entreprises ou des organisations**

De manière probante, les entreprises et les organisations qui comptent de un à quatre salariés prioriseront la CTF au cours des prochaines années. Cette priorité émerge de l'empathie de la direction envers les salariés ainsi que de la reconnaissance de l'importance de la famille et de la présence de conflits famille-emploi en l'absence de mesures de cet ordre. La CTF ne constitue toutefois pas pour elles un avantage concurrentiel permettant de se distinguer de la concurrence.

Dans les entreprises et les organisations de plus de 20 salariés, la priorité accordée à la CTF dépendra de manière plus importante de la décision du siège social ou de la conjoncture économique et d'autres facteurs, notamment pour celles qui comptent de 20 à 49 salariés. Lorsqu'elles lui accordent cette priorité, les motifs qui la justifient réfèrent à la rétention et à l'attraction du personnel, à l'adaptation aux valeurs du marché ainsi qu'à une réponse aux besoins des salariés. La CTF constitue un avantage concurrentiel dans leurs secteurs d'activité économique respectifs, en leur permettant notamment de se distinguer de la concurrence, de répondre aux besoins des salariés et de faciliter le recrutement et la rétention du personnel dans des secteurs où la main-d'œuvre se fait plus rare.

### **Statut syndical**

Les employeurs des entreprises et des organisations syndiquées ont principalement déclaré que la priorité accordée à la CTF dépendra de la conjoncture économique ou relèvera du siège social. L'adaptation aux réalités du marché, l'attraction du personnel et les besoins du personnel sont les principaux motifs justifiant cette priorité. De plus, ces employeurs ne perçoivent pas la CTF comme un avantage particulier permettant d'assurer la compétitivité des entreprises de leurs secteurs d'activité.

Les employeurs dont les entreprises ou les organisations ne sont pas syndiquées ont indiqué que la CTF constitue une priorité principalement en raison de valeurs de gestion qui lui sont favorables et parce qu'elle est également perçue comme un avantage concurrentiel dans leurs secteurs d'activité.

## **Secteurs d'activité économique**

Les tendances en matière de CTF sont, de manière nettement plus marquée, moins favorables dans le secteur de la construction que dans les autres secteurs d'activité. En effet, pour les employeurs de ce domaine, la CTF constituera une priorité principalement en fonction de la conjoncture économique et d'autres facteurs et ne sera pas priorisée. Par ailleurs, ils sont plus nombreux à ne pas percevoir la CTF comme un avantage concurrentiel dans leurs secteurs d'activité.

Les employeurs du secteur manufacturier ont pour leur part indiqué qu'ils prioriseraient la CTF au cours des prochaines années, notamment par empathie à l'égard des salariés, pour s'adapter à la réalité du marché du travail et pour attirer du personnel. De plus, ils sont plus nombreux à percevoir un avantage compétitif important à mettre en œuvre une démarche de CTF.

La priorité accordée à la CTF, au même titre que l'avantage concurrentiel qui lui est conféré, est probante parmi les employeurs appartenant au secteur tertiaire. Cet avantage est principalement motivé par une main-d'œuvre à prédominance féminine et par la compensation des salaires moins élevés.

### 3. Discussion

Cette étude exploratoire met en lumière des profils types d'employeurs selon un certain nombre de caractéristiques qui conditionnent leur vision de la CTF et l'intégration qu'ils en font dans leur mode de gestion. Fortement influencés par la perception qu'ont les dirigeants et les gestionnaires des effets pressentis sur leur organisation, trois profils se dessinent quant au niveau d'intégration des pratiques observées parmi les participants à l'étude : un niveau d'intégration soutenu, partiel ou minimal.

- **Un niveau d'intégration soutenu**

Dans le premier profil, celui des employeurs dont le niveau d'intégration de bonnes pratiques est plus soutenu, la CTF fait partie des valeurs de gestion et constitue une priorité de la stratégie d'affaires. Elle est perçue comme un avantage concurrentiel permettant de se distinguer dans leur secteur d'activité. De ce fait, ces employeurs offrent une variété de mesures de CTF, lesquelles sont principalement mises en place pour répondre aux besoins que leurs salariés ont exprimés et tiennent compte de la capacité financière de l'organisation. Bien que la démarche de CTF soit plutôt informelle, elle demeure structurée. La satisfaction et la rétention des salariés sont les principaux effets bénéfiques relevés.

Ces employeurs présentent les caractéristiques suivantes :

- sont associés à des OBNL;
- comptent de un à neuf salariés;
- ont des employés principalement non syndiqués;
- emploient une main-d'œuvre à prédominance féminine;
- appartiennent au secteur tertiaire.

- **Un niveau d'intégration partiel**

Dans le second profil, les employeurs qui intègrent la CTF de façon partielle à leur mode de gestion la perçoivent comme un avantage compétitif pour leur organisation. Sa mise en œuvre repose sur la décision de la direction des ressources humaines et sur un engagement clair de tous les niveaux hiérarchiques. La démarche s'appuie sur la combinaison de deux approches, soit formelle et informelle, et vise essentiellement à attirer des travailleurs.

Ces employeurs représentent des milieux ayant les caractéristiques suivantes :

- sont des coopératives ou des entreprises d'économie sociale;
- emploient 20 travailleurs ou plus;
- font partie de milieux de travail syndiqués;
- comptent une main-d'œuvre à prédominance féminine;
- appartiennent au secteur tertiaire;
- offrent une diversité de mesures de CTF.

- **Un niveau d'intégration minimal**

Dans le troisième profil, soit les employeurs qui ont encore très peu intégré la CTF à leurs pratiques, ce sont des milieux à prédominance masculine qui sont davantage représentés. La culture organisationnelle en faveur de la CTF y est nettement plus mitigée, particulièrement dans le secteur de la construction. Une forte proportion d'employeurs de ce milieu n'évaluent pas les besoins des salariés en matière de CTF et offrent peu de mesures, voire aucune, à cet égard. Elle ne fait pas partie de leurs priorités, pas plus qu'elle n'est considérée comme

avantage concurrentiel pour ce secteur d'activité. On y observe une concentration de main-d'œuvre à prédominance masculine, tant chez les gestionnaires que chez le personnel. Ceux qui offrent toutefois des mesures de CTF le font pour répondre aux besoins des salariés. La démarche est informelle, et les demandes sont traitées individuellement. Les mesures tiennent compte de la capacité financière de l'employeur, qui n'y attribue que très peu d'effets positifs.

Ces employeurs présentent les caractéristiques suivantes :

- représentent des entreprises privées;
- comptent de un à quatre salariés;
- appartiennent à des milieux de travail non syndiqués;
- sont associés aux secteurs de la construction et manufacturier.

À la lumière des données et des commentaires qui précèdent, certaines questions et tentatives de réponses s'imposent.

*Doit-on comprendre que les stéréotypes de genre sont encore présents et qu'ils conditionnent les pratiques d'affaires en matière de CTF? Est-ce à dire que la CTF est encore associée à une affaire de femmes dans certains milieux de travail?*

Les résultats de cette étude tendent à démontrer que les milieux de travail où les femmes prédominent implantent davantage de mesures de CTF et que, par conséquent, ce sont elles qui sont les plus susceptibles de s'en prévaloir. Il faut noter que ces dernières se retrouvent en concentration plus importante parmi des OBNL et des entreprises d'économie sociales, dans lesquelles les valeurs sociales influencent fortement les principes de gestion. De plus, les femmes sont plus enclines à revendiquer de telles mesures que les hommes.

*Est-ce à dire que la présence de femmes dans un milieu donné vient nécessairement bonifier l'offre de mesures de CTF?*

En partie, très certainement chez les employeurs interrogés. Les milieux qui recensent une main-d'œuvre à prédominance féminine, soit le secteur tertiaire, affichent des niveaux d'intégration des pratiques en faveur de la CTF plus soutenus que ceux où les femmes sont moins présentes. On peut donc supposer un certain lien de cause à effet.

*Dans ce cas, de quelle façon pourrait-on favoriser l'adoption de meilleures pratiques dans les milieux où le niveau d'intégration demeure minimal? Comment amener ceux qui ont un niveau partiel d'intégration vers davantage de soutien des pratiques en faveur de la CTF?*

Dans les faits, l'élément central de cette recherche démontre qu'au-delà des aspects organisationnels, les valeurs de gestion des dirigeants et l'appui des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques conditionnent de manière significative la décision de mettre en place des mesures de CTF et en facilitent l'implantation. En plus des défis et des facteurs qui complexifient leur gestion, la perception même qu'en ont les employeurs est centrale dans la décision d'implanter ou non des mesures de CTF.

*Est-ce à dire qu'en convainquant les employeurs du bien-fondé de la CTF, tous y adhèreraient? La décision est-elle uniquement conditionnée par une question de valeurs? N'est-ce pas trop restrictif comme vision?*



Il serait hasardeux d'émettre une telle hypothèse puisque l'étude met en évidence d'autres éléments déterminants. Le fait, par exemple, qu'une entreprise compte un nombre limité d'employés ou ait une charge de travail trop importante complexifie l'implantation et la gestion de la CTF. Le fait aussi de disposer de peu d'outils pour assurer l'implantation, le suivi et l'évaluation ajoute à cette complexité. Il faut également tenir compte de la nature du travail à réaliser, ce qui peut constituer un frein additionnel. À ces facteurs s'ajoutent une méconnaissance des besoins du personnel et une peur des attentes qu'une évaluation pourrait susciter de sa part, des coûts à engager et des résultats escomptés.

Il s'avère essentiel, dans ce contexte, de démystifier ce qu'est la CTF, quels types de mesures peuvent être offerts, quels coûts y sont associés, et surtout, quels effets positifs les organisations en retirent. Cette étude exploratoire démontre clairement le bien-fondé d'une culture organisationnelle favorable à la CTF. Les employeurs qui souhaitent s'en inspirer pourront, de ce fait, en tirer de nombreux bénéfices.

## Conclusion

En conclusion, cette étude exploratoire constitue une précieuse source d'information pour permettre aux employeurs de mieux saisir la réalité du marché du travail en fonction du secteur dans lequel ils évoluent. Il s'agit du début d'une grande réflexion sur une base sectorielle, dont les acteurs des milieux de travail pourront s'inspirer. Le choix des thématiques s'est fait en ayant à cœur de refléter le plus fidèlement possible la réalité avec laquelle les employeurs doivent composer dans la gestion courante de leurs activités. La diffusion de cette information vise à favoriser l'acquisition et le transfert de connaissances utiles à l'adoption de meilleures pratiques en matière de CTF.

De façon générale, la CTF produit des résultats positifs. Elle constitue une pratique d'affaires gagnante pour une majorité d'employeurs. Ils y voient une façon de se distinguer de la concurrence et priorisent l'adoption de mesures en ce sens, principalement en réponse aux besoins de leur personnel et parce que la CTF fait partie de leurs valeurs de gestion. Les effets positifs attribuables à l'adoption de telles mesures sont perceptibles pour eux. Notamment, l'effet sur le taux de satisfaction du personnel et sur l'amélioration du climat de travail est manifeste.

Différents types de mesures de CTF sont offerts et sont à coût nul dans la majorité des cas. Le choix se fait généralement de façon informelle, sur la base d'une évaluation préliminaire des besoins que les travailleurs ont exprimés. La flexibilité est au cœur des mesures les plus fréquentes, et ce, tant pour ce qui est des horaires de travail que du choix des vacances. L'aménagement du temps de travail est rendu possible par la constitution de banques d'heures ou de temps cumulé ainsi que par la diminution du temps de travail. L'offre est plus fortement concentrée dans les milieux majoritairement féminins, quoique certains secteurs dont l'industrie touristique et le commerce au détail ne suivent pas cette tendance. Les mesures sont généralement équivalentes d'une catégorie d'emplois à une autre.

Les demandes en matière de CTF sont traitées sur une base individuelle. Cette pratique, encore très répandue parmi les employeurs, laisse une certaine place à l'arbitrage. De plus en plus d'employeurs estiment toutefois nécessaire d'effectuer un suivi des mesures implantées afin de s'assurer qu'elles répondent toujours adéquatement aux besoins du personnel au fil du temps, et ce, bien qu'ils précisent ne pas procéder à l'évaluation des retombées, faute d'outils de suivi pour le faire.

L'absence de mesures est quant à elle plus fréquemment associée aux entreprises privées de petite taille, et ce, davantage dans les secteurs plus traditionnellement masculins. Ces répondants affichent une plus forte proportion provenant de certains secteurs, dont l'industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine, les services automobiles et la construction présentent une concentration plus importante de ces employeurs. L'absence de demande du personnel, la nature des activités et le manque de main-d'œuvre justifient cette décision d'affaires.

En revanche, les milieux de travail traditionnellement féminins, associés au secteur tertiaire, se distinguent par la présence d'un plus grand nombre de mesures de CTF, au même titre que pour les employeurs d'entreprises ou d'organisations de plus grande taille. Dans le cas de ces derniers, les décisions relèvent principalement d'un siège social et sont fondées sur une approche formelle, laissant toutefois place aux demandes traitées sur une base individuelle. Le choix des mesures varie plus fréquemment d'une catégorie d'emplois à l'autre, et les coûts reliés à leur mise en place sont plus importants puisqu'une plus grande variété de

mesures est offerte au personnel. La gestion de la CTF se fait dans un cadre plus formel et est généralement confiée à la direction des ressources humaines de l'organisation.

Un certain nombre de défis se posent toutefois, complexifiant la gestion de la CTF. La nature des activités de l'établissement amplifie parfois ces difficultés, particulièrement lorsqu'il s'avère impossible de remplacer certains employés, tant en raison de la nature des tâches que de la surcharge de travail. Par ailleurs, certaines absences soulèvent de plus grands enjeux de gestion pour les employeurs, telles que les absences imprévues de courte durée, les congés de longue durée et les congés de maternité.

La CTF constitue néanmoins une pratique d'affaires gagnante pour bon nombre d'employeurs parce qu'ils en tirent des bénéfices tangibles. En bref, cette étude exploratoire pose un premier jalon fort utile à une meilleure compréhension des pratiques d'affaires en matière de CTF des employeurs y ayant participé et elle met en lumière l'importance de poursuivre la réflexion ainsi amorcée. Certaines tendances émergent, et il importe de les analyser davantage pour en valider la prévalence auprès de l'ensemble des employeurs québécois.

## Bibliographie

- COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL. 2016. Comités sectoriels. En ligne : <http://www.cpmv.gouv.qc.ca/reseau-des-partenaires/comites-sectoriels.asp>.
- CONSEIL DE GESTION DE L'ASSURANCE PARENTALE, *Le RQAP a 10 ans. Bulletin statistique*. 2016, en ligne : [http://www.cgap.gouv.qc.ca/publications/pdf/RQAP\\_bulletinstatistique\\_201606.pdf](http://www.cgap.gouv.qc.ca/publications/pdf/RQAP_bulletinstatistique_201606.pdf).
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, *Le grand dictionnaire terminologique*, 1992, en ligne : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, *Le grand dictionnaire terminologique*, 2002, en ligne : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, *Le grand dictionnaire terminologique*, 2007, en ligne : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, *Le grand dictionnaire terminologique*, 2008, en ligne : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, *Le grand dictionnaire terminologique*, 2009, en ligne : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, *Le grand dictionnaire terminologique*, 2010, en ligne : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, *Le grand dictionnaire terminologique*, 2011, en ligne : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, *Le grand dictionnaire terminologique*, 2012, en ligne : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, *Le grand dictionnaire terminologique*, 2012, en ligne : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.
- OFFICE QUÉBÉCOIS DE LA LANGUE FRANÇAISE, *Le grand dictionnaire terminologique*, 2015, en ligne : <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca>.
- Gérard DION, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Les Presses de l'Université Laval : Québec, 1986, 993 p.
- Geneviève VALLÉE, *La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la Fonction publique québécoise*, Alliance de recherche universités-communautés Innovations, travail et emploi, 2007, 82 p.
- Loi sur les normes du travail, RLRQ c N-1.1.
- Luc CLOUTIER-VILLENEUVE, *Évolution de l'emploi atypique au Québec depuis 1997*, 2014, Flash-info, Institut de la statistique du Québec, 19 p.
- QUÉBEC, EMPLOI, SOLIDARITÉ SOCIALE ET FAMILLE (2002). *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*, réimpression octobre 2003, 47 p.

STATISTIQUE CANADA, *Tableau 282-0061 - Enquête sur la population active (EPA), estimations de l'emploi selon la région économique et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), 2015 (personnes)*, CANSIM (base de données).

STATISTIQUE CANADA, *Tableau 282-0078 - Enquête sur la population active (EPA), estimations du nombre d'employés selon la couverture syndicale et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), le sexe et le groupe d'âge, 2015 (personnes)*, CANSIM (base de données).

STATISTIQUE CANADA, *Tableau 552-0003 - Nombre d'entreprises canadiennes, nombre d'emplacements avec employés, selon les tranches d'effectif et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), Canada et provinces, décembre 2015, semestriel (nombre)*, CANSIM (base de données).

## **Annexes**

## **Annexe I : Le questionnaire**

### **QUESTIONNAIRE SUR LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE**

Merci d'accepter de participer à cette étude!

Nous vous rappelons que ce sondage est entièrement confidentiel. Il est réalisé pour le compte du ministère de la Famille et du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale afin d'établir un portrait des pratiques en matière de conciliation travail-famille.

Le temps nécessaire pour remplir ce questionnaire en ligne est d'environ dix minutes. Veuillez lire les directives avant de répondre. Si vous ne terminez pas le questionnaire, vous pourrez y revenir plus tard et répondre aux questions restantes.

**Note : Dans le texte, la forme masculine inclut les deux genres.**

#### **SECTION 1 – PROFIL DE L'ENTREPRISE**

**1. Votre organisation est-elle?**

- ☐ un organisme public ou parapublic.
- ☐ une entreprise privée.
- ☐ un organisme sans but lucratif.
- ☐ une coopérative ou entreprise œuvrant en économie sociale.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**2. Les décisions en matière de conciliation travail-famille relèvent-elles?**

- ☐ de votre établissement.
- ☐ d'ailleurs que de votre établissement (autre établissement, siège social ou autre).
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**3. Quelle fonction occupez-vous au sein de l'entreprise?**

- ☐ Propriétaire-dirigeant.
- ☐ Directeur général.
- ☐ Responsable des ressources humaines.
- ☐ Autre, précisez.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**4A. Quel est le nombre total d'employés dans votre entreprise?**

- ☐ De 1 à 4 salariés.
- ☐ De 5 à 19 salariés.
- ☐ De 10 à 19 salariés.
- ☐ De 20 à 49 salariés.
- ☐ De 50 à 99 salariés.
- ☐ De 100 à 199 salariés.
- ☐ De 200 à 499 salariés.
- ☐ 500 salariés ou plus.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**4B. Parmi ces employés, quel est le pourcentage d'employés syndiqués?**

- ☐ Précisez le pourcentage.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**5A. Veuillez indiquer si vous avez des employés dans chacune des catégories d'emplois suivantes :**

- ☐ Professionnel.
- ☐ Cadre, gestionnaire et administrateur.
- ☐ Technicien.
- ☐ Employé de bureau.
- ☐ Personnel spécialisé dans la vente.
- ☐ Personnel spécialisé dans les services.
- ☐ Travailleur spécialisé.
- ☐ Travailleur non spécialisé.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**5B. Pour chacune des catégories d'employés suivantes, veuillez indiquer s'il s'agit majoritairement d'hommes ou de femmes.**

- ☐ Professionnel.
- ☐ Cadre, gestionnaire et administrateur.
- ☐ Technicien.
- ☐ Employé de bureau.
- ☐ Personnel spécialisé dans la vente.
- ☐ Personnel spécialisé dans les services.
- ☐ Travailleur spécialisé.
- ☐ Travailleur non spécialisé.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**6. Au cours des 12 prochains mois, quel pourcentage d'augmentation de salaire prévoyez-vous (en moyenne) consentir à votre personnel ?**

- ☐ Aucune, plutôt une réduction salariale.
- ☐ 0 %, gel.
- ☐ 0,1 % à 0,5 %.
- ☐ 0,6 % à 1,0 %.
- ☐ 1,1 % à 1,5 %.
- ☐ 1,6 % à 2,0 %.
- ☐ 2,1 % à 2,5 %.
- ☐ 2,6 % ou plus.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**7. Avez-vous déjà évalué les besoins de conciliation travail-famille de votre personnel afin de faciliter l'exercice de leurs responsabilités familiales et professionnelles?**

- ☐ Oui.
- ☐ Non.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.



## SECTION 2 – MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE EXISTANTES

**8. Quelles sont les mesures de conciliation travail-famille mises en place dans votre entreprise? (Plusieurs choix de réponses possibles)**

- ☐ Flexibilité des horaires de travail.
- ☐ Diminution du nombre d'heures travaillées.
- ☐ Semaine comprimée (ex. : 35 heures en 4 jours).
- ☐ Banque d'heures ou temps accumulé.
- ☐ Flexibilité dans le choix des vacances.
- ☐ Télétravail.
- ☐ Congés non payés pour responsabilités familiales au-delà des 10 jours prévus dans la Loi sur les normes du travail.
- ☐ Congés payés pour responsabilités familiales (rendez-vous médicaux, rencontres à l'école, etc.).
- ☐ Autre, précisez.
- ☐ Aucune mesure offerte, allez à la question 12.
- ☐ Je ne sais pas.
- ☐ Je préfère ne pas répondre.

**9. Pour quelles raisons avez-vous mis en place des mesures de conciliation travail-famille? (Choisissez trois réponses au maximum.)**

- ☐ Ça fait partie de nos valeurs de gestion.
- ☐ En réponse aux demandes du personnel.
- ☐ Pour réduire le taux de roulement.
- ☐ Pour réduire le taux d'absentéisme.
- ☐ Pour faciliter le recrutement.
- ☐ Pour nous démarquer de la concurrence.
- ☐ Pour améliorer le climat de travail.
- ☐ Pour accroître la productivité.
- ☐ Autre, précisez.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**10. S'agit-il de mesures formelles (c'est-à-dire clairement définies et écrites, diffusées à tout le personnel) ou informelles (c'est-à-dire selon la situation, accommodement au cas par cas)?**

- ☐ Formelles.
- ☐ Informelles.
- ☐ Une combinaison des deux.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**11A. Ces mesures sont-elles les mêmes pour toutes les catégories d'emplois?**

- ☐ Oui.
- ☐ Non.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**11B. Qu'est-ce qui diffère d'une catégorie à l'autre ?**

- ☐ Précisez.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**11. Pourquoi n'offrez-vous aucune mesure de conciliation travail-famille à votre personnel? (Plusieurs choix de réponses possibles)**

- Difficile étant donné la nature des activités de notre entreprise.
- Nos employés n'en ont pas fait la demande.
- Par équité envers les employés qui n'ont pas de responsabilités familiales.
- Manque de main-d'œuvre pour permettre de telles mesures.
- Elles peuvent créer des abus et de l'imprévisibilité.
- Effet trop négatif pour la productivité de notre entreprise.
- Nous ne savons pas où obtenir l'information et l'aide nécessaire.
- C'est une question purement financière.
- Ça ne fait pas partie de nos valeurs de gestion.
- Ce n'est pas une priorité.
- Ça risque de créer des attentes de la part du personnel.
- Ce n'est pas notre responsabilité.
- Autre, précisez.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**12. Croyez-vous que l'absence de mesures de conciliation travail-famille a des effets négatifs sur votre entreprise?**

- Si oui, précisez.
- Non.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**SECTION 3 – IMPLANTATION, GESTION, ÉVALUATION ET SUIVI**

**13. Comment avez-vous procédé pour choisir les mesures offertes à votre personnel? (Plusieurs choix de réponses possibles)**

- À partir des besoins exprimés par les employés de façon informelle.
- À partir des besoins exprimés par les employés de façon formelle par sondage.
- En fonction de la capacité financière de l'entreprise.
- Sur recommandation de la personne responsable des ressources humaines.
- Sur recommandation d'un comité mixte employeur-employés.
- Sur recommandation du syndicat.
- Recours à une ressource externe.
- Autre, précisez.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**14. Comment avez-vous procédé pour les implanter? (Plusieurs choix de réponses possibles)**

- Mandat confié à la personne responsable des ressources humaines.
- Recours à une ressource externe.
- Diffusion de l'information au personnel.
- Gestion au cas par cas selon les demandes formulées par le personnel.
- Autre, précisez.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**15. Quels sont les facteurs qui ont facilité l'implantation et la gestion de la conciliation travail-famille dans votre entreprise? (Plusieurs choix de réponses possibles)**

- Engagement clair des dirigeants.
- Appui des gestionnaires à tous les niveaux hiérarchiques.
- Mécanisme de communication efficace au sein de l'entreprise.
- Culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille.
- Taille de l'entreprise.
- Âge des travailleurs.
- Personnel majoritairement de sexe féminin.
- Facilité à remplacer le personnel lors d'absences.
- Nature des tâches.
- Capacité financière de l'entreprise.
- Autre, précisez.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**16. Le cas échéant, quels sont les facteurs qui ont compliqué l'implantation et la gestion de la conciliation travail-famille dans votre entreprise? (Plusieurs choix de réponses possibles)**

- Horaires de travail variés.
- Charge de travail importante.
- Délais serrés de production et de livraison à respecter.
- Déplacements fréquents dans le cadre du travail.
- Impossibilité de se faire remplacer.
- Nature du travail à réaliser (obligation d'être présent sur les lieux du travail à l'intérieur de plages horaires fixes, etc.).
- Pas suffisamment de personnel pour offrir de telles mesures.
- Nature des tâches.
- Coûts associés à l'implantation des mesures.
- Autre, précisez.
- Pas ou peu de difficultés particulières.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**17. Quels types d'absences vous posent les plus grands défis de gestion? (Plusieurs choix de réponses possibles)**

- Congés planifiés de courte durée.
- Congés de longue durée.
- Congés de paternité.
- Congés de maternité.
- Choix des dates de vacances.
- Absences imprévues de courte durée.
- Autre, précisez.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**19. Comment vous assurez-vous que les mesures implantées répondent toujours aux besoins de votre personnel? (Plusieurs choix de réponses possibles)**

- Suivi assuré par un comité employeur-employés.
- Sondage auprès des employés.
- Rétroaction des gestionnaires.
- Suivi de certains indicateurs.
- Autre, précisez.
- Pas de suivi.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**20. Évaluez-vous l'efficacité des mesures implantées?**

- Oui.
- Non.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**21. Quel est le coût total des mesures implantées?**

- Précisez.
- Nous ne l'avons pas évalué.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**22. Mis à part le manque de temps, pourquoi n'évaluez-vous pas l'efficacité des mesures?**

- Manque de personnel.
- Manque d'outils de suivi.
- Autre, précisez.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**SECTION 4 – RÉSULTATS OBTENUS**

**23. Avez-vous observé des effets positifs *attribuables* aux mesures de conciliation travail-famille implantées dans votre entreprise? (Plusieurs choix de réponses possibles)**

- Amélioration du climat de travail.
- Satisfaction ou motivation accrue des employés.
- Meilleur service à la clientèle.
- Taux de roulement moins élevé.
- Baisse de l'absentéisme.
- Hausse de la productivité.
- L'entreprise est plus concurrentielle pour attirer des travailleurs.
- Autre, précisez.
- Aucun effet positif observé.
- Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**24. Avez-vous observé des effets négatifs *attribuables* aux mesures de conciliation travail-famille implantées dans votre entreprise? (Plusieurs choix de réponses possibles)**

- ☐ Augmentation des coûts.
- ☐ Augmentation des conflits entre collègues.
- ☐ Charge de travail accrue.
- ☐ Difficulté à respecter les échéanciers.
- ☐ Qualité du service à la clientèle compromise.
- ☐ Abus de la part de certains employés.
- ☐ Autre, précisez.
- ☐ Aucun effet négatif observé.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**SECTION 5 – PERSPECTIVES ET TENDANCES**

**25A. La conciliation travail-famille fera-t-elle partie des priorités de votre entreprise au cours des prochaines années?**

- ☐ Oui.
- ☐ Non.
- ☐ Cela dépendra de la conjoncture économique et d'autres facteurs.
- ☐ La décision sera prise au siège social de l'entreprise.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**25B. Pourquoi fera-t-elle partie des priorités de votre entreprise?**

- ☐ Précisez.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**26A. Est-ce que les mesures de conciliation travail-famille constitueront ou représenteront un avantage concurrentiel dans votre secteur d'activité pour les prochaines années selon vous?**

- ☐ Oui.
- ☐ Non.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**26B. Pourquoi constitueront-elles ou représenteront-elles un avantage concurrentiel dans votre secteur?**

- ☐ Précisez.
- ☐ Je ne sais pas, je préfère ne pas répondre.

**Question de validation.** Cette question est un test pour s'assurer que c'est bien une personne qui répond à ce sondage. Choisir simplement le chiffre « 6 » parmi les choix suivants.

- ☐ 1.
- ☐ 2.
- ☐ 3.
- ☐ 4.
- ☐ 5.
- ☐ 6.
- ☐ 7.
- ☐ 8.
- ☐ 9.
- ☐ 10.
- ☐ Je préfère ne pas répondre.

## **SECTION 6 – SUITE DE L'ÉTUDE**

**27A. Désirez-vous obtenir les résultats de l'étude?**

- ☐ Oui.
- ☐ Non.

**27B. Quels sont le nom complet et l'adresse électronique de la personne à qui nous pouvons envoyer les résultats?**

- ☐ Nom complet.
- ☐ Adresse électronique.

**28A. Accepteriez-vous de participer à une étude de cas approfondie concernant vos pratiques d'affaires en matière de conciliation travail-famille?**

- ☐ Oui.
- ☐ Non.

**Nous vous remercions de votre précieuse collaboration!**

## **Annexe II : La description des catégories d'emplois pour le sondage**

### **DESCRIPTION DES CATÉGORIES D'EMPLOIS**

**Professionnel** (Q\_EMP1) : analyste, architecte, avocat, biologiste, comptable, consultant, dentiste, ingénieur, informaticien, médecin, professeur, traducteur, etc.;

**Cadre, gestionnaire, administrateur** (Q\_EMP2) : président, directeur général, directeur principal, vice-président, directeur adjoint, gérant, superviseur, etc.;

**Technicien** (Q\_EMP3) : tout ce qui demande un diplôme d'études collégiales (DEC) ou une attestation d'études collégiales (AEC);

**Employé de bureau** (Q\_EMP4) : secrétaire, réceptionniste, commis de bureau, caissier, opérateur, téléphoniste, etc.);

**Personnel spécialisé dans la vente** (Q\_EMP5) : agent d'assurances, vendeur, commis-vendeur, acheteur, agent immobilier, courtier, représentant, agent de voyage, souscripteur, etc.;

**Personnel spécialisé dans les services** (Q\_EMP6) : agent de sécurité, chauffeur de taxi, coiffeur, cuisinier, policier, ambulancier, etc.;

**Travailleur spécialisé** (Q\_EMP7) : plombier, électricien, mécanicien, chauffeur de camion, chauffeur d'autobus, peintre, machiniste, etc.;

**Travailleur non spécialisé** (Q\_EMP8) : plongeur, manœuvre, journalier, emballer, pêcheur, militaire, etc.

## Annexe III : Les secteurs d'activité économique

En 2015, le Québec comptait 257 224 entreprises avec salariés<sup>76</sup>. De ce nombre, 252 253 étaient de petites entreprises (1 à 99 salariés), 4 372, de moyennes entreprises (100 à 499 salariés) et 599, de grandes entreprises (500 salariés ou plus). Elles représentaient respectivement 98,1 %, 1,7 % et 0,2 % des entreprises avec salariés. Elles peuvent également faire l'objet d'une classification plus spécifique, notamment en les regroupant selon leurs secteurs d'activité économique et selon le CSMO qui les représentent.

Les secteurs d'activité économique correspondent à l'ensemble des entreprises et, conséquemment, des industries auxquelles les entreprises appartiennent, qui possèdent certains caractères communs et entrent ainsi dans une même catégorie<sup>77</sup>. Ils se déclinent en trois secteurs : primaire, secondaire et tertiaire.

- Le secteur primaire correspond aux industries qui consacrent leurs activités à l'extraction des ressources naturelles et qui s'adonnent à la production de biens non transformés. Ce secteur comprend les activités relevant de l'agriculture, de la sylviculture, de la pêche, de l'exploitation forestière et de l'exploitation minière.
- Le secteur secondaire regroupe les industries liées à la transformation des matières premières issues du secteur primaire. Les activités de ce secteur sont principalement associées à l'industrie du bois, de l'aéronautique, de l'électronique et du raffinage du pétrole. Il inclut également l'industrie de la construction.
- Le secteur tertiaire ou des services représente les industries fournissant des services. Il comprend les activités associées notamment aux assurances, à la formation, à l'administration, aux services aux personnes et à la vente.

Ces secteurs d'activité sont vastes et comprennent diverses catégories d'industries. Ces dernières peuvent faire l'objet d'une classification encore plus spécifique en CSMO selon la nature de leurs activités.

---

76. STATISTIQUE CANADA. *Tableau 552-0003 - Nombre d'entreprises canadiennes, nombre d'emplacements avec employés, selon les tranches d'effectif et le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), Canada et provinces, décembre 2015, semestriel (nombre)*, CANSIM (base de données). (Site consulté le 25 juillet 2016.)

77. Gérard DION, *Dictionnaire canadien des relations du travail*, Deuxième édition, Les Presses de l'Université Laval.



## **Annexe IV : Les comités sectoriels de main-d'œuvre**

Les comités sectoriels de main-d'œuvre (CSMO)<sup>78</sup> sont des organismes autonomes formellement reconnus par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT) en vertu de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre (RLRQ c D-8.3). Le rôle de ces comités consiste à promouvoir le développement de la main-d'œuvre de leurs secteurs d'activité afin de répondre aux besoins des entreprises et des travailleurs en plus de pallier les effets négatifs des restructurations du marché du travail.

En concertation avec les partenaires du secteur, ces comités élaborent des plans d'action pour répondre aux besoins relevés en plus de diffuser de l'information essentielle sur les caractéristiques de leurs secteurs. Ils permettent d'avoir une vision plus précise de la problématique vécue à une échelle plus microscopique par chacun des secteurs d'activité économique. De plus, ils constituent des canaux privilégiés d'information pour les entreprises qui souhaitent se situer par rapport à leurs homologues et qui recherchent des solutions adaptées à leurs situations.

Selon les informations de la CPMT, on dénombre actuellement 29 CSMO :

1. Aérospatiale;
2. Aménagement forestier;
3. Caoutchouc;
4. Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz;
5. Commerce de détail;
6. Commerce de l'alimentation;
7. Communications graphiques;
8. Culture;
9. Économie sociale et action communautaire;
10. Environnement;
11. Fabrication métallique industrielle;
12. Horticulture ornementale – commercialisation et services;
13. Industrie électrique et électronique;
14. Industrie maritime;
15. Industrie minière;
16. Industrie textile;
17. Métallurgie;
18. Pêches maritimes;
19. Plasturgie;
20. Portes et fenêtres, meubles et armoires de cuisine;
21. Production agricole;
22. Produits pharmaceutiques et biotechniques;
23. Services automobiles;
24. Soins personnels;

---

78. Les CSMO se composent de représentants d'employeurs ou d'associations d'employeurs et de représentants de syndicats ou d'autres représentants de travailleurs du secteur auxquels s'ajoutent des représentants ministériels ainsi que des représentants d'organismes à vocation sectorielle sans droit de vote. Présidés par un partenariat patronal-syndical, ces comités opèrent selon une dynamique consensuelle. L'ensemble de ces comités constitue un vaste réseau de plusieurs centaines de partenaires. Source : COMMISSION DES PARTENAIRES DU MARCHÉ DU TRAVAIL, 2016, Comités sectoriels, en ligne <http://www.cpmt.gouv.qc.ca/reseau-des-partenaires/comites-sectoriels.asp>.

25. Technologies de l'information et des communications;
26. Tourisme;
27. Transformation alimentaire;
28. Transformation du bois;
29. Transport routier;

Puisque ces comités ne regroupent pas l'ensemble des activités économiques, des catégories supplémentaires ont été créées aux fins de cette étude selon la nature des activités des entreprises non représentées. Ainsi, les catégories suivantes ont été ajoutées aux 29 CSMO :

30. Services publics d'électricité, de gaz et d'eau;
31. Construction;
32. Vêtements et produits en cuir;
33. Papier et produits en papier;
34. Produits minéraux non métalliques;
35. Activités diverses de fabrication;
36. Commerce de gros;
37. Transport ferroviaire;
38. Entreposage;
39. Industrie des médias;
40. Finance, assurances, services immobiliers et de location;
41. Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien;
42. Services d'enseignement (excluant les secteurs public et parapublic);
43. Soins de santé et assistance sociale;
44. Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services.

Afin d'alléger le texte, ces catégories sont traitées à titre de CSMO, bien qu'elles ne soient pas considérées comme telles par la CPMT. Ainsi, un total de 44 catégories sont considérées aux fins de l'étude. Néanmoins, une fois les résultats obtenus, on observe l'absence d'employeurs relevant de cinq comités sectoriels de main-d'œuvre, soit ceux de l'économie sociale et de l'action communautaire, des services publics d'électricité, de gaz et d'eau, du papier et des produits en papier, du transport ferroviaire et de l'entreposage.

## Annexe V : Les données ventilées par CSMO

**Tableau 55** — Évaluation des besoins de CTF selon les CSMO (en %)

Évaluation des besoins de CTF	Évaluation des besoins de CTF	Absence d'évaluation des besoins de CTF
<b>Total des participants</b>	<b>57,6</b>	<b>42,4</b>
Aérospatiale*	69,4	30,6
Aménagement forestier	41,3	58,7
Caoutchouc*	49,2	50,8
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	56,4	43,6
Commerce de détail	59,8	40,2
Commerce de l'alimentation	51,4	48,6
Communications graphiques	66,2	33,8
Culture	60,4	39,6
Environnement	52,6	47,4
Fabrication métallique industrielle	53,2	46,8
Horticulture ornementale — commercialisation et services	56,6	43,4
Industrie électrique et électronique	70,3	29,7
Industrie minière*	62,6	37,4
Industrie textile*	48,6	51,4
Métallurgie*	25,9	74,1
Plasturgie	66,2	33,8
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	44,6**	55,4**
Production agricole	66,8**	33,2**
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	76,7	23,3
Services automobiles	40,7**	59,3**
Services et soins personnels	66,6	33,4
Technologies de l'information et des communications	66,4	33,6
Industrie touristique	55,4	44,6
Transformation alimentaire	67,9	32,1
Industrie de la transformation du bois	53,1	46,9
Industrie du transport routier	43,6**	56,4**
Construction	46,7**	53,3**
Vêtements et produits en cuir*	72,4	27,6
Produits minéraux non métalliques*	59,0	41,0
Activités diverses de fabrication	52,3	47,7
Commerce de gros	51,8	48,2
Industrie des médias	61,1	38,9
Finance, assurances, services immobiliers et de location	59,5	40,5
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	66,4**	33,6**
Services d'enseignement	67,5	32,5
Soins de santé et assistance sociale	67,0**	33,0**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	62,3	37,7

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : industrie maritime; pêches maritimes.

**Tableau 56** — Présence de mesures de CTF selon les CSMO (en %)

Mesures de CTF	Présence de mesures
<b>Total des participants</b>	<b>89,7</b>
Aérospatiale*	100
Aménagement forestier	86,4
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	97,8
Commerce de détail	89,0
Commerce de l'alimentation	85,9
Communications graphiques	95,8
Culture	93,5
Environnement	85,5
Fabrication métallique industrielle	91,3
Horticulture ornementale — commercialisation et services	87,1
Industrie électrique et électronique	95,3
Industrie maritime*	100
Industrie minière*	91,7
Industrie textile*	80,8
Métallurgie*	68,7
Pêches maritimes*	56,8
Plasturgie	100
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	78,7**
Production agricole	85,3
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	96,0
Services automobiles	82,9**
Services et soins personnels	92,6
Technologies de l'information et des communications	94,5
Industrie touristique	87,0
Transformation alimentaire	93,9
Industrie de la transformation du bois	81,5
Industrie du transport routier	87,7
Construction	82,9**
Vêtements et produits en cuir*	95,1
Produits minéraux non métalliques*	88,4
Activités diverses de fabrication	86,1
Commerce de gros	87,8
Industrie des médias	94,2
Finance, assurances, services immobiliers et de location	91,5
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	93,7**
Services d'enseignement	94,5
Soins de santé et assistance sociale	97,0**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	94,4**

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime et pêches maritimes.

**Tableau 57** — Mesures de CTF mises en place selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Mesures de CTF	Flexibilité des horaires de travail	Flexibilité dans le choix des vacances	Banque d'heures ou de temps accumulé	Diminution du nombre d'heures travaillées	Congés payés pour responsabilités familiales	Congés non payés pour responsabilités familiales > LNT	Semaine comprimée	Télétravail
<b>Total des participants</b>	<b>69,6</b>	<b>59,3</b>	<b>41,2</b>	<b>28,7</b>	<b>27,7</b>	<b>24,6</b>	<b>20,2</b>	<b>15,6</b>
Aérospatiale*	73,5	72,9	65,8	15,5	35,3	28,2	22,3	41,9**
Aménagement forestier	67,6	61,5	44,7	24,7	26,7	20,1	14,7	6,1
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	70,7	70,4	62,1	29,7	35,3	42,1	20,1	30,1
Commerce de détail	71,8	62,8	33,5**	36,3**	19,9**	24,5	19,6	5,9**
Commerce de l'alimentation	69,4	56,4	24,5**	29,9	17,6**	23,8	21,3	4,3**
Communications graphiques	79,5	58,5	33,5	39,3	30,9	29,6	20,4	23,4
Culture	80,2**	69,5**	58,1**	25,0	36,5**	28,6	20,4	43,2**
Environnement	69,6	62,4	43,5	26,7	22,7	23,0	19,6	25,9**
Fabrication métallique industrielle	60,7**	49,5**	55,7**	18,9**	20,2	30,9	15,5	12,9
Horticulture ornementale — commercialisation et services	70,2	59,0	41,9	22,4	13,5**	10,1**	14,8	4,2**
Industrie électrique et électronique	76,1	77,8	25,5	36,1	39,2	23,3	8,8	28,8
Industrie minière*	65,3	72,1	29,8	29,9	37,1	31,9	32,9	14,4
Industrie textile*	54,1	45,5	25,5	11,2	25,5	28,4	12,0	2,6
Métallurgie*	43,6	43,5	49,7	7,5	4,7	21,8	19,4	4,7
Plasturgie	63,8	48,2	52,0	24,9	29,2	34,7	20,5	23,0
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	59,1	28,2**	42,2	20,5	12,8**	24,2	16,4	7,6
Production agricole	73,7	55,4	34,1	27,2	15,4**	15,5**	9,3**	2,9**
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	84,7	67,0	51,6	20,6	42,6	31,5	25,6	49,0**
Services automobiles	48,4**	57,2	33,9**	19,5**	25,3	21,4	6,6**	3,4**
Services et soins personnels	77,7	64,4	8,0**	38,6	2,4**	16,1	26,0	1,1**
Technologies de l'information et des communications	80,4**	76,6**	53,3**	29,1	38,1**	35,0	21,4	51,6**
Industrie touristique	74,7**	52,7**	25,6**	31,4	11,3**	22,5	19,2	7,3**
Transformation alimentaire	78,9	65,5	47,9	31,7	23,4	29,6	19,5	7,1

Mesures de CTF	Flexibilité des horaires de travail	Flexibilité dans le choix des vacances	Banque d'heures ou de temps accumulé	Diminution du nombre d'heures travaillées	Congés payés pour responsabilités familiales	Congés non payés pour responsabilités familiales > LNT	Semaine comprimée	Télétravail
Industrie de la transformation du bois	60,5	40,6	42,5	21,0	28,2	24,1	17,4	10,9
Industrie du transport routier	65,1	63,0	33,7	22,8	24,9	20,0	6,7**	6,4**
Construction	63,2**	36,7**	30,7**	20,9**	16,4**	20,0**	10,8**	6,8**
Vêtements et produits en cuir	77,6	71,5	53,9	38,2	12,4	37,8	29,4	12,9
Produits minéraux non métalliques	66,1	49,4	36,4	13,5	15,2	38,3	10,3	21,3
Activités diverses de fabrication	64,8	45,8	26,3	36,3	22,0	34,8	15,6	7,4
Commerce de gros	60,7**	64,8	34,4	24,2	43,4**	20,8	12,9**	18,6
Industrie des médias	81,3	64,5	37,2	18,5	43,5	21,6	4,9**	45,5**
Finance, assurances, services immobiliers et de location	68,4	68,4**	45,2	33,4	43,5**	26,3	24,8	19,9
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	75,7**	67,2**	45,4	36,8**	34,3**	24,3	26,2**	33,4**
Services d'enseignement	78,1	51,2	42,7	27,9	31,6	20,9	19,3	24,5**
Soins de santé et assistance sociale	64,5**	66,8**	60,5**	33,7**	46,2**	32,1**	44,6*	12,3**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	79,5**	67,8**	65,0**	23,9	43,8**	23,1	20,1	29,2**

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime et pêches maritimes.

**Tableau 58** — Absence de mesures de CTF selon les CSMO (en %)

Mesures de CTF	Absence de mesures
<b>Total des participants</b>	<b>10,3</b>
Aérospatiale*	—
Aménagement forestier	13,6
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	2,2
Commerce de détail	11,0
Commerce de l'alimentation	14,1
Communications graphiques	4,2
Culture	6,5
Environnement	14,5
Fabrication métallique industrielle	8,7
Horticulture ornementale — commercialisation et services	12,9
Industrie électrique et électronique	4,7
Industrie minière*	8,3
Industrie textile*	19,2
Métallurgie*	31,3
Plasturgie	—
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	21,3**
Production agricole	14,7
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	4,0
Services automobiles	17,1**
Services et soins personnels	7,4
Technologies de l'information et des communications	5,5
Industrie touristique	13,0
Transformation alimentaire	6,1
Industrie de la transformation du bois	18,5
Industrie du transport routier	12,3
Construction	17,1**
Vêtements et produits en cuir*	4,9
Produits minéraux non métalliques*	11,6
Activités diverses de fabrication	13,9
Commerce de gros	12,2
Industrie des médias	5,8
Finance, assurances, services immobiliers et de location	8,5
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	6,3**
Services d'enseignement	5,5
Soins de santé et assistance sociale	3,0**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	5,6**

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime et pêches maritimes.

**Tableau 59** — Raisons justifiant la mise en place des mesures de CTF selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Raisons évoquées	Fait partie des valeurs de gestion	En réponse aux demandes du personnel	Pour améliorer le climat de travail	Pour réduire le taux d'absentéisme
<b>Total des participants</b>	<b>70,8</b>	<b>49,4</b>	<b>47,2</b>	<b>16,9</b>
Aérospatiale*	94,1	36,9	56,7	12,0
Aménagement forestier	63,6	65,4	39,1	15,6
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	70,2	57,7	49,0	23,6
Commerce de détail	70,5	51,0	47,9	19,1
Commerce de l'alimentation	68,5	40,7	51,3**	16,3**
Communications graphiques	70,7	52,8	57,5	18,1
Culture	80,8**	49,9	48,9	7,7
Environnement	66,3	58,9	42,0	21,7
Fabrication métallique industrielle	60,0	57,8	39,5	19,7
Horticulture ornementale — commercialisation et services	80,7	51,5	46,0	6,0
Industrie électrique et électronique	72,9	62,8	51,7	14,6
Industrie minière*	74,1	59,7	46,5	31,1
Industrie textile*	51,5	43,7	47,9	22,4
Métallurgie*	69,2	34,2	49,6	61,2**
Plasturgie	58,1	60,3	43,0	24,6
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	68,0	58,0	39,5	16,6
Production agricole	73,0	46,5	47,2	9,6
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	83,8	39,5	27,8	12,7
Services automobiles	59,4**	53,0	49,7	22,1
Services et soins personnels	63,0	50,5	55,2	17,6
Technologies de l'information et des communications	75,4	49,1	43,8	13,9
Industrie touristique	64,7**	48,6	46,9**	15,3
Transformation alimentaire	73,6	41,7	41,6	15,5
Industrie de la transformation du bois	78,7	50,7	28,0	18,6
Industrie du transport routier	56,6**	51,3	51,7	21,6
Construction	65,1**	51,7	46,4**	14,2
Vêtements et produits en cuir*	82,6	36,2	52,2	8,6
Produits minéraux non métalliques*	59,6	57,3	39,4	3,8
Activités diverses de fabrication	71,4	45,2	41,4	22,4
Commerce de gros	74,3	43,5	49,4	15,1
Industrie des médias	77,0	35,9	54,1	8,1
Finance, assurances, services immobiliers et de location	68,4	47,1	49,3	21,6
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	76,2**	47,3	51,1	11,7**
Services d'enseignement	80,5	41,6	48,1	7,8
Soins de santé et assistance sociale	74,6**	51,4	46,3**	26,9**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	81,7**	45,9	45,0	12,7

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.



Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime et pêches maritimes.

**Tableau 60** — Raisons motivant l'absence de mesures de CTF selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Raisons évoquées	Absence de demandes de la part des salariés	Nature des activités de l'entreprise	Manque de main-d'œuvre	N'est pas une priorité	Effet sur la productivité	Question purement financière
<b>Total des participants</b>	<b>36,2</b>	<b>35,9</b>	<b>22,3</b>	<b>11,4</b>	<b>10,7</b>	<b>8,3</b>
Commerce de détail	39,6	30,4	23,9	11,8	7,4	3,4
Commerce de l'alimentation*	33,7	29,9	11,2	18,3	11,2	—
Environnement*	24,2	26,6	19,9	12,9	—	15,9
Fabrication métallique industrielle*	56,0	29,0	21,3	17,7	27,7	14,1
Horticulture ornementale — commercialisation et services*	41,3	11,9	11,9	5,8	31,0	11,9
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine*	51,6	10,9	18,7	6,5	5,4	6,5
Production agricole*	33,4	46,1	25,3	15,1	—	2,6
Services automobiles	44,2	27,9	32,5	5,9	20,3	6,3
Industrie touristique	21,3**	51,1**	18,4	8,0	9,0	8,3
Industrie du transport routier*	29,3	46,7	27,9	—	14,1	17,0
Construction	41,1	44,0	22,7	14,2	10,2	6,3
Commerce de gros*	51,0	29,7	29,2	32,2**	17,6	10,6
Finance, assurances, services immobiliers et de location*	35,5	18,7	12,9	10,9	11,8	—
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien*	28,0	26,7	23,0	13,7	6,8	15,3
Soins de santé et assistance sociale*	40,2	39,7	22,9	10,8	15,3	9,8
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services*	46,0	3,7**	12,7	3,5	3,7	10,0

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : aérospatiale; aménagement forestier; chimie, pétrochimie, raffinage et gaz; communications graphiques; culture; industrie électrique et électronique; industrie minière; industrie textile; métallurgie; plasturgie; pêches maritimes; produits pharmaceutiques et biotechniques; services et soins personnels; technologies de l'information et des communications; transformation alimentaire; industrie de la transformation du bois; vêtements et produits en cuir; produits minéraux non métalliques; activités diverses de fabrication; industrie des médias et services d'enseignement.

**Tableau 61** — Coûts des mesures implantées selon les CSMO (en %)

Coûts des mesures implantées	0 \$	1 \$ à 4 999 \$	5 000 \$ à 9 999 \$	10 000 \$ à 19 999 \$	20 000 \$ ou plus
<b>Total des participants</b>	<b>74,6</b>	<b>10,5</b>	<b>3,9</b>	<b>5,7</b>	<b>5,3</b>
Commerce de détail*	83,4	13,4	—	3,3	—
Production agricole*	58,7	31,9	—	9,4	—
Industrie touristique	82,1	9,4	1,4	2,1	5,0
Construction*	76,4	6,3	2,7	8,3	6,3
Finance, assurances, services immobiliers et de location*	85,1	6,9	7,9	—	—
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	71,2	11,9	6,6	8,4	1,8
Soins de santé et assistance sociale	62,6	9,0	5,9	5,7	16,7**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	89,3	7,4	3,3	—	—

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : aérospatiale; aménagement forestier; caoutchouc; chimie, pétrochimie, raffinage et gaz; commerce de l'alimentation; communications graphiques; culture; environnement; fabrication métallique industrielle; horticulture ornementale – commercialisation et services; industrie électrique et électronique; industrie maritime; industrie minière; industrie du textile; métallurgie; pêches maritimes; plasturgie; industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine; produits pharmaceutiques et biotechniques; services automobiles; services et soins personnels; technologies de l'information et des communications; transformation alimentaire; industrie de la transformation du bois; industrie du transport routier; vêtements et produits en cuir; produits minéraux non métalliques; activités diverses de fabrication; commerce de gros; industrie des médias et service d'enseignement.

**Tableau 62** — Approche formelle ou informelle des mesures de CTF selon les CSMO (en %)

Approche de la CTF	Approche formelle	Approche informelle	Combinaison des deux
<b>Total des participants</b>	<b>13,1</b>	<b>51,1</b>	<b>35,8</b>
Aérospatiale*	6,9	39,0	54,1
Aménagement forestier	3,0	65,1	31,9
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	17,2	41,3	41,5
Commerce de détail	6,8**	61,9**	31,3
Commerce de l'alimentation	9,6	52,3	38,1
Communications graphiques	11,7	54,2	34,1
Culture	10,3	47,8	41,8
Environnement	14,5	50,2	35,3
Fabrication métallique industrielle	12,8	48,6	38,6
Horticulture ornementale — commercialisation et services	6,7	63,0	30,3
Industrie électrique et électronique	17,4	55,5	27,0
Industrie minière*	9,3	48,9	41,9
Industrie textile*	12,3	69,3	18,4
Métallurgie*	17,2	47,0	35,8
Plasturgie	15,1	36,6	48,3
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	9,3	55,8	34,9
Production agricole	5,8**	65,5**	28,8
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	14,0	22,7	63,3**
Services automobiles	5,0**	64,8**	30,2
Services et soins personnels	7,5	53,0	39,4
Technologies de l'information et des communications	21,0**	36,8**	42,2
Industrie touristique	6,7**	60,3**	33,0
Transformation alimentaire	9,5	56,1	34,3
Industrie de la transformation du bois	16,5	56,7	26,7
Industrie du transport routier	4,0**	63,1**	32,9
Construction	4,4**	68,8**	26,8**
Vêtements et produits en cuir*	3,6	55,7	40,7
Produits minéraux non métalliques*	9,3	73,6	17,1
Activités diverses de fabrication	3,9	63,2	32,9
Commerce de gros	12,2	56,9	30,9
Industrie des médias	10,1	43,4	46,6
Finance, assurances, services immobiliers et de location	20,8**	42,0**	37,2

<b>Approche de la CTF</b>	<b>Approche formelle</b>	<b>Approche informelle</b>	<b>Combinaison des deux</b>
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	14,9	49,4	35,7
Services d'enseignement	13,6	42,5	43,9
Soins de santé et assistance sociale	31,9**	25,5**	42,6**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	21,9**	31,6**	46,6**

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime et pêches maritimes.

**Tableau 63** — Équivalence des mesures de CTF selon les catégories d'emplois selon les CSMO (en %)

Mesures de CTF	Équivalence des mesures	Absence d'équivalence des mesures
<b>Total des participants</b>	<b>87,1</b>	<b>12,9</b>
Aérospatiale*	89,2	10,8
Aménagement forestier	93,1	6,9
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	55,3**	44,7**
Commerce de détail	89,8	10,2
Commerce de l'alimentation	87,9	12,1
Communications graphiques	95,9**	4,1**
Culture	83,4	16,6
Environnement	78,7**	21,3**
Fabrication métallique industrielle	81,4	18,6
Horticulture ornementale — commercialisation et services	92,3	7,7
Industrie électrique et électronique	93,6	6,4
Industrie minière*	86,9	13,1
Industrie textile*	84,2	15,8
Métallurgie*	92,7	7,3
Plasturgie	60,9**	39,1**
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	80,1	19,9
Production agricole	91,5	8,5
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	83,9	16,1
Services automobiles	88,9	11,1
Services et soins personnels	95,9	4,1
Technologies de l'information et des communications	92,5	7,5
Industrie touristique	88,2	11,8
Transformation alimentaire	80,4	19,6
Industrie de la transformation du bois	77,8	22,2
Industrie du transport routier	87,6	12,4
Construction	80,8**	19,2**
Vêtements et produits en cuir*	95,8	4,2
Produits minéraux non métalliques*	67,9**	32,1**
Activités diverses de fabrication	81,8	18,2
Commerce de gros	89,3	10,7
Industrie des médias	91,0	9,0
Finance, assurances, services immobiliers et de location	86,6	13,4
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	88,7	11,3
Services d'enseignement	86,8	13,2
Soins de santé et assistance sociale	88,5	11,5
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	90,3	9,7

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime et pêches maritimes.

**Tableau 64** — Justification de la différence entre les mesures de CTF selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Motifs justifiant la différence entre les mesures de CTF	Poste occupé (responsabilités, fonctions, etc.)	Implication du syndicat ou de la CCQ	Statut d'emploi (temps partiel, permanent, sur appel, etc.)	Possibilité d'avoir des horaires flexibles ou non	Lieu de travail (atelier, bureau, etc.)
<b>Total des participants</b>	<b>39,0</b>	<b>14,6</b>	<b>12,1</b>	<b>8,4</b>	<b>8,1</b>
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	49,7	16,2	—	16,2	8,0
Commerce de détail	49,6	7,7	10,0	6,6	9,4
Commerce de l'alimentation*	34,4	21,1	10,6	26,2	—
Culture*	15,5	3,9	48,9**	8,4	—
Environnement*	39,8	11,3	9,0	19,4	3,4
Fabrication métallique industrielle	51,7	23,2	5,4	5,3	5,2
Plasturgie*	54,6	20,3	—	—	20,7
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine*	41,9	19,0	9,4	9,3	18,9
Production agricole*	46,4	5,8	22,7	—	—
Services automobiles*	24,1	28,1	—	10,7	—
Industrie touristique	47,4	1,7	17,5	12,0	7,9
Transformation alimentaire*	27,6	27,1	22,5	10,3	—
Industrie du transport routier*	12,9	10,1	13,6	5,9	4,2
Construction	23,5**	44,5**	2,6**	7,0	13,6
Commerce de gros*	47,3	17,7	12,8	—	26,6
Finance, assurances, services immobiliers et de location	39,3	—	9,8	3,5	—
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	41,8	8,4	9,6	12,3	8,5
Services d'enseignement*	54,2	—	10,6	—	—
Soins de santé et assistance sociale	50,8	6,1	10,5	8,2	3,5
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	40,1	2,7	36,3**	13,6	1,6

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : aérospatiale; aménagement forestier; caoutchouc; communications graphiques; horticulture ornementale – commercialisation et services; industrie

électrique et électronique; industrie maritime; industrie minière; industrie du textile; métallurgie; pêches maritimes; produits pharmaceutiques et biotechniques; services et soins personnels; technologies de l'information et des communications; industrie de la transformation du bois; vêtements et produits en cuir; produits minéraux non métalliques; activités diverses de fabrication et industrie des médias.



**Tableau 65** — Augmentation salariale consentie au cours des prochains douze mois selon les CSMO (en %)

Augmentation salariale	Aucune, plutôt une réduction	0 %, gel	0,1 % à 0,5 %	0,6 % à 1,0 %	1,1 % à 1,5 %	1,6 % à 2,0 %	2,1 % à 2,5 %	2,6 % ou plus
<b>Total des participants</b>	<b>2,8</b>	<b>27,1</b>	<b>13,4</b>	<b>7,7</b>	<b>10,4</b>	<b>17,6</b>	<b>11,0</b>	<b>10,1</b>
Aérospatiale*	—	17,7	10,9	11,9	3,5	22,2	16,3	17,6
Aménagement forestier	—	27,9	7,5	10,4	22,4	24,9	4,1	2,7
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	—	17,1	9,8	—	14,1	37,9**	16,4	4,7
Commerce de détail	1,2	30,5	16,1	7,7	10,5	15,9	10,1	8,0
Commerce de l'alimentation	3,0	15,8**	20,2	11,0	12,2	23,5	9,9	4,4
Communications graphiques	4,7	28,5	11,6	8,2	7,0	16,0	14,9	9,2
Culture	5,1	28,6	8,6	5,5	14,0	21,1	7,7	9,4
Environnement	2,8	25,7	5,4**	5,6	11,2	18,5	15,8	15,0
Fabrication métallique industrielle	1,1	18,0**	13,1	9,7	9,8	22,1	13,2	13,1
Horticulture ornementale — commercialisation et services	—	36,3	17,8	12,0	5,4	14,4	3,7	10,5
Industrie électrique et électronique	2,5	17,6	10,3	9,5	5,9	32,3	12,8	9,2
Industrie textile*	3,1	31,9	25,4	13,5	—	7,3	15,5	3,4
Métallurgie*	—	17,3	—	—	—	65,5**	17,2	—
Plasturgie	—	5,1**	10,1	2,8	7,3	37,4**	27,5**	9,8
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	6,8	26,5	15,1	8,6	9,7	11,7	11,1	10,6
Production agricole	3,1	34,4	18,2	9,2	4,8**	12,2	8,2	10,0
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	19,5	30,1	11,0	—	17,0	13,4	—	9,0
Services automobiles	2,2	25,1	18,3	6,7	11,5	15,7	12,5	8,0
Services et soins personnels	8,3	57,8**	21,1	3,7	—	3,1**	3,2	2,8
Technologies de l'information et des communications	2,0	20,0	6,8	4,8	10,1	11,6	22,7**	22,1**
Industrie touristique	3,9	31,0	16,7	8,6	11,3	13,2**	6,5**	8,9
Transformation alimentaire	3,3	25,1	11,9	11,0	6,4	23,0	7,2	12,2
Industrie de la transformation du bois	—	30,7	6,0	5,7	3,5	25,6	15,2	13,2
Industrie du transport routier	1,8	32,6	15,1	5,3	7,6	26,5**	7,6	3,6**
Construction	3,1	27,8	13,3	9,2	10,2	17,2	13,0	6,2**
Vêtements et produits en cuir*	—	22,7	24,3	5,6	12,8	19,4	7,8	7,5
Produits minéraux non métalliques*	—	12,6	17,5	13,9	16,5	16,5	19,0	4,0
Activités diverses de fabrication	2,4	23,5	10,4	4,9	7,0	25,6	10,1	16,1

<b>Augmentation salariale</b>	<b>Aucune, plutôt une réduction</b>	<b>0 %, gel</b>	<b>0,1 % à 0,5 %</b>	<b>0,6 % à 1,0 %</b>	<b>1,1 % à 1,5 %</b>	<b>1,6 % à 2,0 %</b>	<b>2,1 % à 2,5 %</b>	<b>2,6 % ou plus</b>
Commerce de gros	3,9	29,4	11,3	7,5	9,1	16,3	9,8	12,6
Industrie des médias	1,9	37,6	10,8	4,0	3,3	14,1	8,3	19,9
Finance, assurances, services immobiliers et de location	1,0	16,2**	7,6**	7,4	10,8	23,6**	17,3**	16,1**
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	3,3	24,5	10,0	6,8	10,7	16,1	11,3	17,4**
Services d'enseignement	6,6	35,3	12,6	8,7	8,7	12,8	8,2	7,1
Soins de santé et assistance sociale	2,9	30,7	10,9	7,9	12,8	18,2	9,6	6,9**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	2,0	25,1	13,5	7,2	14,0	16,1	11,8	10,3

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; industrie minière et pêches maritimes.

**Tableau 66** — Modalités associées au choix des mesures de CTF offertes selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Modalités associées au choix des mesures de CTF	Selon besoins exprimés par les employés de façon informelle	En fonction de la capacité financière de l'entreprise	Sur recommandation de la personne responsable des ressources humaines	Selon les besoins exprimés par les employés de façon formelle par sondage
<b>Total des participants</b>	<b>81,8</b>	<b>37,5</b>	<b>11,2</b>	<b>8,4</b>
Aérospatiale*	92,7	55,6	7,6	5,4
Aménagement forestier	92,8	33,5	7,2	2,2
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	79,2	45,8	38,4**	10,4
Commerce de détail	83,0	34,6	11,1	5,1**
Commerce de l'alimentation	73,3**	34,4	9,4	7,7
Communications graphiques	77,0	43,4	8,3	6,9
Culture	82,3	50,8**	6,6	5,3
Environnement	86,5	24,3**	21,0**	8,0
Fabrication métallique industrielle	82,7	37,3	12,1	4,5
Horticulture ornementale — commercialisation et services	78,9	37,0	13,9	2,3
Industrie électrique et électronique	75,7	33,3	17,0	18,0
Industrie minière*	93,0	42,9	6,1	9,3
Industrie textile*	78,4	38,4	9,6	5,1
Métallurgie*	92,4	19,9	7,7	—
Plasturgie	86,4	29,8	16,2	11,6
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	91,2	26,2	11,5	8,0
Production agricole	89,2	32,1	6,7	6,2
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	65,1	38,5	32,8**	7,1
Services automobiles	79,4	31,4	9,8	7,2
Services et soins personnels	74,9	35,3	6,8	11,7
Technologies de l'information et des communications	79,0	55,5**	18,1**	8,2
Industrie touristique	83,5	32,1**	8,1	9,3
Transformation alimentaire	86,6	36,0	12,9	7,0
Industrie de la transformation du bois	74,0	38,1	16,8	7,4
Industrie du transport routier	84,5	37,8	12,4	4,0
Construction	88,5**	24,3**	5,6**	7,1
Vêtements et produits en cuir*	86,4	42,7	3,7	3,5
Produits minéraux non métalliques*	94,1	18,2	9,4	—
Activités diverses de fabrication	72,5	24,3	22,6	6,1
Commerce de gros	79,4	33,4	11,6	8,9
Industrie des médias	78,5	29,6	4,1	—
Finance, assurances, services immobiliers et de location	77,4	29,6**	12,1	17,0**
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	84,9	41,7	11,1	9,8

<b>Modalités associées au choix des mesures de CTF</b>	<b>Selon besoins exprimés par les employés de façon informelle</b>	<b>En fonction de la capacité financière de l'entreprise</b>	<b>Sur recommandation de la personne responsable des ressources humaines</b>	<b>Selon les besoins exprimés par les employés de façon formelle par sondage</b>
Services d'enseignement	83,4	43,9	6,8	5,5
Soins de santé et assistance sociale	74,3**	52,2**	13,2	13,3**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	81,1	49,2**	13,0	7,4

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime et pêches maritimes.

**Tableau 67** — Moyens d'implantation des mesures de CTF selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Moyens d'implantation des mesures de CTF	Gestion personnalisée selon les demandes formulées par le personnel	Diffusion de l'information au personnel	Mandat confié à la personne responsable des ressources humaines
<b>Total des participants</b>	<b>74,2</b>	<b>33,0</b>	<b>9,4</b>
Aérospatiale*	64,8	56,7	14,0
Aménagement forestier	72,9	26,8	6,4
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	72,3	48,2	30,5**
Commerce de détail	81,2**	23,9**	9,5
Commerce de l'alimentation	82,2	22,7**	6,6
Communications graphiques	72,9	38,4	5,0
Culture	69,8	41,4	10,2
Environnement	72,0	33,6	16,0**
Fabrication métallique industrielle	71,2	34,8	10,3
Horticulture ornementale — commercialisation et services	79,1	31,9	2,4
Industrie électrique et électronique	72,5	31,5	12,0
Industrie minière*	100	—	7,0
Industrie textile*	73,7	25,4	5,2
Métallurgie*	69,7	33,6	19,2
Plasturgie	79,8	28,0	19,9
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	75,8	33,1	11,1
Production agricole	86,5**	24,3	1,6**
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	71,5	42,5	6,0
Services automobiles	84,1**	19,3**	4,7
Services et soins personnels	76,0	32,5	4,5
Technologies de l'information et des communications	67,3	45,0**	15,2
Industrie touristique	81,3**	26,0**	5,8**
Transformation alimentaire	77,4	31,3	9,9
Industrie de la transformation du bois	66,6	32,3	14,0
Industrie du transport routier	79,5	22,5**	8,2
Construction	86,3**	16,9**	4,6**
Vêtements et produits en cuir*	85,7	22,4	—
Produits minéraux non métalliques*	93,5	10,5	11,6
Activités diverses de fabrication	84,5	16,0	3,1
Commerce de gros	72,9	29,4	11,0
Industrie des médias	80,2	29,6	2,3
Finance, assurances, services immobiliers et de location	67,8**	40,6**	11,4
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	74,3	39,1**	8,3
Services d'enseignement	76,3	36,1	3,6
Soins de santé et assistance sociale	54,4**	52,5**	15,9**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	60,5**	47,1**	13,8**

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime et pêches maritimes.

**Tableau 68** — Facteurs facilitant l'implantation et la gestion de la CTF selon les CSMO (en %)

Facteurs facilitant l'implantation et la gestion de la CTF	Taille de l'entreprise	Culture organisationnelle favorable à la CTF	Nature des tâches	Mécanisme de communication efficace dans l'entreprise	Engagement clair des dirigeants	Personnel majoritairement féminin	Âge des travailleurs	Appui des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques	Facilité à remplacer le personnel lors d'absences	Capacité financière de l'entreprise
<b>Total des participants</b>	<b>51,1</b>	<b>42,7</b>	<b>37,9</b>	<b>25,3</b>	<b>24,5</b>	<b>24,1</b>	<b>23,5</b>	<b>21,0</b>	<b>17,7</b>	<b>16,2</b>
Aérospatiale*	62,5	53,2	51,9	21,4	29,3	12,9	24,4	43,1	21,3	32,4
Aménagement forestier	44,9	38,8	35,2	23,0	22,2	2,9	27,2	16,0	8,8	13,2
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	47,2	61,7	58,5	12,2	26,5	25,7	19,6	35,5	21,5	17,3
Commerce de détail	49,7	34,8**	28,5**	20,8	17,8**	30,3**	25,1	17,2	26,4**	13,7
Commerce de l'alimentation	47,8	26,2**	29,4	21,4	21,5	20,3	21,3	18,4	29,0**	19,1
Communications graphiques	51,9	36,0	46,7	29,8	28,4	17,8	15,8	19,6	12,5	23,8
Culture	65,5**	73,8**	48,1	32,2	29,9	27,4	21,5	29,9**	6,6**	17,5
Environnement	49,6	39,6	43,8	26,6	30,7	6,7**	26,5	19,4	17,9	11,4
Fabrication métallique industrielle	53,7	27,2**	37,7	23,7	26,3	1,8**	23,5	24,6	8,8**	21,3
Horticulture ornementale — commercialisation et services	55,6	27,6	32,5	9,1**	27,6	17,0	32,0	20,1	13,9	19,7
Industrie électrique et électronique	26,1**	36,7	37,6	26,6	29,5	4,5**	21,2	28,4	16,4	6,6
Industrie minière*	58,7	35,4	43,0	44,6	17,4	10,4	25,8	42,5	6,4	15,7
Industrie textile*	60,4	27,4	25,2	33,6	24,2	21,2	18,8	22,3	15,1	26,3
Plasturgie	44,6	46,1	50,9	25,5	18,1	11,8	18,4	27,3	3,4	17,7
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	64,1	35,9	37,0	23,0	28,3	3,9**	32,0	17,7	5,1**	13,0
Production agricole	60,3	38,3	44,4	28,3	18,7	13,7**	29,1	11,4**	19,1	18,5
Produits pharmaceutiques et biotechniques	72,8	82,9**	54,0	44,4	49,9	21,1	26,0	38,8	—	22,3
Services automobiles	47,5	21,6**	30,5	24,8	18,2	2,7**	19,1	16,5	15,0	17,2
Services et soins personnels	52,8	16,6**	37,6	23,8	19,2	51,9**	27,7	11,9	14,3	14,5
Technologies de l'information et des communications	57,3	60,7**	40,0	31,0	31,9	5,4**	27,7	26,9	10,9	19,1

<b>Facteurs facilitant l'implantation et la gestion de la CTF</b>	<b>Taille de l'entreprise</b>	<b>Culture organisationnelle favorable à la CTF</b>	<b>Nature des tâches</b>	<b>Mécanisme de communication efficace dans l'entreprise</b>	<b>Engagement clair des dirigeants</b>	<b>Personnel majoritairement féminin</b>	<b>Âge des travailleurs</b>	<b>Appui des gestionnaires de tous les niveaux hiérarchiques</b>	<b>Facilité à remplacer le personnel lors d'absences</b>	<b>Capacité financière de l'entreprise</b>
Industrie touristique	44,6**	36,2**	37,7	20,6**	20,3	22,8	21,7	19,0	34,9**	13,2
Transformation alimentaire	56,0	42,3	33,3	29,5	26,0	22,4	35,9**	24,4	31,4**	12,7
Industrie de la transformation du bois	32,1	22,6	47,1	32,2	30,6	8,8	18,8	22,4	18,9	12,7
Industrie du transport routier	43,0	27,8**	43,0	25,1	25,6	9,3**	22,4	12,8	27,2**	19,4
Construction	51,7	31,3**	40,2	24,9	18,9**	4,1**	24,0	14,8**	12,5**	12,9
Vêtements et produits en cuir*	54,1	51,6	25,5	28,2	27,3	60,3**	12,3	12,9	13,6	6,1
Produits minéraux non métalliques*	38,8	23,0	36,2	35,2	21,2	3,3	33,2	18,6	22,5	12,0
Activités diverses de fabrication	69,7	35,0	44,6	35,2	26,5	14,5	16,0	16,5	8,8	6,4
Commerce de gros	51,7	34,8	39,4	22,3	26,5	16,5**	19,0	24,4	12,0	19,6
Industrie des médias	65,3	45,7	39,5	27,9	24,6	30,6	39,7	8,1	6,7	16,9
Finance, assurances, services immobiliers et de location	42,3**	50,1	35,5	29,8	25,7	24,1	20,9	27,8**	10,6**	16,2
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	63,7**	51,4**	41,9	24,9	29,6**	31,5**	28,3	19,2	11,0**	20,0
Services d'enseignement	59,8	45,3	51,0**	21,6	26,6	26,9	21,9	17,3	12,7	12,7
Soins de santé et assistance sociale	43,6**	58,1**	33,7**	28,8	28,5**	56,4**	20,9	26,5**	20,8	19,2
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	52,3	64,6**	39,9	27,3	27,3	39,7**	22,6	27,4**	8,5**	13,0

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; métallurgie et pêches maritimes.



**Tableau 69** — Facteurs compliquant l'implantation et la gestion de la CTF selon les CSMO (en %)

Facteurs compliquant l'implantation et la gestion de la CTF	Impossibilité de se faire remplacer	Nature du travail à réaliser	Charge de travail importante	Manque de personnel pour offrir de telles mesures	Nature des tâches	Délais de production et de livraison serrés à respecter	Horaires de travail variés	Pas ou peu de difficultés particulières
<b>Total des participants</b>	<b>27,6</b>	<b>27,4</b>	<b>21,4</b>	<b>20,7</b>	<b>20,0</b>	<b>18,8</b>	<b>18,8</b>	34,0
Aérospatiale*	20,2	30,0	18,5	33,6	21,4	49,7**	36,4	21,6
Aménagement forestier	20,6	29,6	10,8	22,5	29,9	19,5	21,2	33,2
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	32,8	55,2**	47,3**	28,9	29,9	35,9	15,0	21,4
Commerce de détail	28,1	27,2	16,9	26,1**	15,5	6,9**	26,9**	34,0
Commerce de l'alimentation	19,5	23,7	19,6	25,3	23,4	14,1	30,2**	32,0
Communications graphiques	27,4	20,1	22,7	10,1	13,8	42,7**	17,1	31,7
Culture	26,1	25,4	31,4	10,9**	15,5	24,8	12,1	40,4
Environnement	29,6	22,0	18,1	18,4	15,9	21,6	10,8	37,9
Fabrication métallique industrielle	32,5	28,4	29,0	20,6	21,3	46,5**	8,4**	26,4
Horticulture ornementale — commercialisation et services	23,6	31,3	19,6	19,7	26,8	29,4	22,5	32,5
Industrie électrique et électronique	25,9	23,8	31,3	33,9	20,5	18,7	22,7	41,0
Industrie minière*	23,6	33,6	36,4	26,8	29,0	39,3	7,0	19,1
Industrie textile*	14,0	18,0	5,0	5,0	11,1	17,7	9,5	54,3
Plasturgie	17,0	31,5	15,3	21,9	27,4	40,8**	13,3	37,4
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	34,4	34,7	34,8	21,2	24,1	50,8**	11,6	19,2**
Production agricole	32,8	29,3	38,7**	21,7	24,5	20,2	27,5**	27,3
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	33,5	35,8	37,5	26,8	30,4	34,0	10,8	22,2
Services automobiles	34,9	28,1	22,9	30,5**	23,6	19,1	10,3**	29,0
Services et soins personnels	45,0**	28,4	6,0	28,0	12,2	—	29,3	32,3
Technologies de l'information et des communications	27,0	23,8	29,0	17,5	27,9	31,9**	17,2	32,7
Industrie touristique	30,6	29,1	14,3	27,4**	19,6	9,3**	28,3**	29,6
Transformation alimentaire	34,1	35,0	24,6	18,0	16,9	32,0**	21,7	27,0
Industrie de la transformation du bois	21,0	24,4	14,9	22,8	23,3	40,2**	17,8	33,9

<b>Facteurs compliquant l'implantation et la gestion de la CTF</b>	<b>Impossibilité de se faire remplacer</b>	<b>Nature du travail à réaliser</b>	<b>Charge de travail importante</b>	<b>Manque de personnel pour offrir de telles mesures</b>	<b>Nature des tâches</b>	<b>Délais de production et de livraison serrés à respecter</b>	<b>Horaires de travail variés</b>	<b>Pas ou peu de difficultés particulières</b>
Industrie du transport routier	28,7	23,0	16,5	21,0	25,5	11,8	23,1	35,6
Construction	22,2	26,5	21,5	18,3	18,6	28,9**	16,1	35,8
Vêtements et produits en cuir*	10,8	11,7	24,5	2,8	27,1	28,1	9,3	40,0
Produits minéraux non métalliques*	53,1	30,9	16,6	32,2	47,8**	46,4**	23,2	9,6
Activités diverses de fabrication	27,6	29,1	23,6	12,5	14,6	41,9**	5,1	40,9
Commerce de gros	29,8	23,4	26,1	26,7	20,4	14,9	12,4	34,6
Industrie des médias	22,1	23,7	33,0	16,0	22,5	45,1**	18,8	37,8
Finance, assurances, services immobiliers et de location	23,4	29,9	21,1	22,2	19,3	11,3**	21,6	37,7
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	25,7	24,9	25,6	15,7**	21,8	30,5**	13,5**	34,4
Services d'enseignement	35,3	31,0	13,8	13,2	29,2	10,1	17,8	32,3
Soins de santé et assistance sociale	26,8	33,1**	13,2**	15,4**	19,2	2,1**	18,8	37,3
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	24,9	23,0	25,8	14,8**	13,7**	12,5**	11,2**	43,4**

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; métallurgie et pêches maritimes.

**Tableau 70** — Type d'absences représentant des défis de gestion selon les CSMO (en %)

Type d'absences	Absences imprévues de courte durée	Congés de longue durée	Congés de maternité	Choix des dates de vacances	Congés de paternité	Congés planifiés de courte durée	Aucun
<b>Total des participants</b>	<b>63,1</b>	<b>35,6</b>	<b>27,5</b>	<b>19,5</b>	<b>18,9</b>	<b>7,2</b>	<b>0,9</b>
Aérospatiale*	70,2	34,6	6,1	19,5	12,7	6,1	—
Aménagement forestier	50,9	55,9	15,0	11,9	12,3	2,6	—
Caoutchouc*	67,9	63,9	41,3	22,5	21,9	13,8	—
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	50,8	46,7	30,1	6,5	41,3**	9,1	—
Commerce de détail	62,2	36,2	29,1	25,1**	17,0	5,6	0,9
Commerce de l'alimentation	66,3	28,1	21,6	26,8	16,9	13,3**	1,2
Communications graphiques	59,8	44,1	29,9	21,5	16,9	1,8	0,9
Culture	53,6	41,6	33,1	15,7	8,8**	5,0	—
Environnement	61,2	28,4	27,0	23,3	33,7**	7,1	—
Fabrication métallique industrielle	65,7	40,3	19,4	13,6	41,0**	4,2	0,4
Horticulture ornementale — commercialisation et services	63,0	26,4	22,3	27,2	12,3	5,2	—
Industrie électrique et électronique	69,7	39,9	22,6	27,0	32,5	14,2	—
Industrie maritime*	29,2	53,6	34,7	53,6	—	—	12,4
Industrie minière*	65,0	52,0	26,2	25,8	23,6	—	—
Industrie textile*	53,7	36,2	14,0	19,3	3,8	4,2	—
Métallurgie*	78,1	30,4	7,4	22,0	40,6	—	—
Plasturgie	60,3	35,2	33,8	11,0	31,8	10,4	—
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	65,7	31,6	33,3	9,5	33,8**	6,5	—
Production agricole	64,9	35,5	17,9**	19,6	17,9	9,1	0,9
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	46,5	44,0	39,4	26,1	10,8	3,0	—
Services automobiles	62,4	36,9	22,8	19,3	40,4**	7,4	—
Services et soins personnels	73,0	25,9	49,5**	34,9	1,1**	10,1	—
Technologies de l'information et des communications	57,5	44,3	26,6	22,9	31,9**	4,0	—
Industrie touristique	76,9**	25,6**	23,1	19,7	9,1**	8,8	1,0
Transformation alimentaire	72,2	34,4	27,9	17,3	18,4	9,9	2,0
Industrie de la transformation du bois	68,8	32,6	30,8	5,5	35,8	1,9	—
Industrie du transport routier	67,2	32,1	15,2**	25,7	19,6	9,5	1,0
Construction	61,6	25,9**	17,4**	9,7**	33,6**	7,6	1,3

Type d'absences	Absences imprévues de courte durée	Congés de longue durée	Congés de maternité	Choix des dates de vacances	Congés de paternité	Congés planifiés de courte durée	Aucun
Vêtements et produits en cuir*	51,5	47,5	37,3	17,5	2,8	6,7	3,8
Produits minéraux non métalliques*	74,9	38,6	29,8	23,4	45,6**	14,5	–
Activités diverses de fabrication	38,6**	65,5**	20,5	14,5	21,4	2,8	–
Commerce de gros	54,8**	48,7**	28,0	15,6	25,6**	6,8	1,2
Industrie des médias	61,3	29,0	35,8	32,7	25,2	9,3	2,0
Finance, assurances, services immobiliers et de location	60,1	42,2	31,2	22,8	14,6	4,1	1,6
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	54,5**	39,3	38,1**	18,0	17,1	6,6	0,8
Services d'enseignement	72,7	38,4	28,1	8,9**	8,1**	5,8	–
Soins de santé et assistance sociale	70,6**	33,7	34,2**	23,7**	6,0**	9,0	0,5
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	52,8**	39,4	30,2	16,0	10,6**	6,8	1,6

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime et pêches maritimes.

**Tableau 71** — Absence du suivi des mesures implantées selon les besoins du personnel et les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Suivi des mesures implantées	Absence de suivi
<b>Total des participants</b>	<b>39,1</b>
Aérospatiale*	37,8
Aménagement forestier	49,5
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	38,8
Commerce de détail	40,6
Commerce de l'alimentation	39,9
Communications graphiques	44,1
Culture	37,2
Environnement	37,8
Fabrication métallique industrielle	44,6
Horticulture ornementale — commercialisation et services	46,8
Industrie électrique et électronique	32,3
Industrie minière*	31,8
Industrie textile*	47,0
Plasturgie	44,7
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	38,0
Production agricole	39,3
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	56,6
Services automobiles	44,1
Services et soins personnels	26,8
Technologies de l'information et des communications	36,8
Industrie touristique	38,5
Transformation alimentaire	41,3
Industrie de la transformation du bois	27,5
Industrie du transport routier	43,5
Construction	45,0
Vêtements et produits en cuir*	32,3
Produits minéraux non métalliques*	37,6
Activités diverses de fabrication	51,1
Commerce de gros	50,3**
Industrie des médias	39,6
Finance, assurances, services immobiliers et de location	30,3**
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	43,1
Services d'enseignement	39,8
Soins de santé et assistance sociale	27,9**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	33,6

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; métallurgie et pêches maritimes.

**Tableau 72** — Suivi des mesures implantées selon les besoins du personnel et selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Suivi des mesures implantées	Présence d'un suivi	Sondage auprès des employés	Suivi de certains indicateurs	Rétroaction des gestionnaires	Suivi assuré par un comité employeur-employés
<b>Total des participants</b>	<b>60,9</b>	<b>20,0</b>	<b>18,8</b>	<b>17,2</b>	<b>9,0</b>
Aérospatiale*	62,2	16,1	36,1	20,6	10,5
Aménagement forestier	50,5	9,5	12,2	16,0	4,1
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	61,2	14,9	14,4	29,4	11,0
Commerce de détail	59,4	18,6	18,9	17,9	6,0
Commerce de l'alimentation	60,1	13,7	20,7	16,0	13,4
Communications graphiques	55,9	12,6	18,9	20,0	12,0
Culture	62,8	20,4	19,1	16,3	7,1
Environnement	62,2	20,4	19,3	26,1**	5,9
Fabrication métallique industrielle	55,4	17,0	15,8	15,7	7,9
Horticulture ornementale — commercialisation et services	53,2	14,2	21,8	13,2	5,8
Industrie électrique et électronique	67,7	24,1	29,2	19,4	—
Industrie minière*	68,2	—	31,7	37,6	19,5
Industrie textile*	53,0	34,7	12,4	10,3	—
Plasturgie	55,3	16,8	18,8	15,3	15,2
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	62,0	19,4	17,2	22,0	11,5
Production agricole	60,7	20,6	15,1	15,7	9,3
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	43,4	23,5	16,2	5,3	7,9
Services automobiles	55,9	18,0	22,6	10,3**	4,6
Services et soins personnels	73,2	26,8	24,0	11,7	8,5
Technologies de l'information et des communications	63,2	22,7	19,0	23,4	6,9
Industrie touristique	61,5	24,0	19,9	17,2	9,4
Transformation alimentaire	58,7	22,1	18,6	15,3	11,4
Industrie de la transformation du bois	72,5	27,4	26,6	19,6	11,0
Industrie du transport routier	56,5	15,5	21,8	13,1	6,4
Construction	55,0	19,0	15,0	11,2**	5,9
Vêtements et produits en cuir*	67,7	20,6	12,3	7,0	21,8
Produits minéraux non métalliques*	62,4	17,8	16,8	13,7	16,8
Activités diverses de fabrication	48,9	14,9	22,4	5,7	7,2
Commerce de gros	49,7**	18,6	19,9	15,7	5,4
Industrie des médias	60,4	5,3	18,0	22,0	3,4
Finance, assurances, services immobiliers et de location	69,7**	28,2**	18,6	23,2**	11,7
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et	56,9	18,4	15,8	17,3	6,2

<b>Suivi des mesures implantées</b>	<b>Présence d'un suivi</b>	<b>Sondage auprès des employés</b>	<b>Suivi de certains indicateurs</b>	<b>Rétroaction des gestionnaires</b>	<b>Suivi assuré par un comité employeur-employés</b>
d'entreprises et services administratifs et de soutien					
Services d'enseignement	60,2	17,1	24,3	19,3	8,9
Soins de santé et assistance sociale	72,1**	23,4**	21,1	19,9	16,9**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	66,4	20,0	15,1	16,8	12,2

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; métallurgie et pêches maritimes.

**Tableau 73** — Évaluation de l'efficacité des mesures implantées selon les CSMO (en %)

Évaluation de l'efficacité des mesures implantées	Évaluation de l'efficacité	Absence d'évaluation de l'efficacité
<b>Total des participants</b>	<b>35,2</b>	<b>64,8</b>
Aérospatiale*	23,1	76,9
Aménagement forestier	34,8	65,2
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	32,6	67,4
Commerce de détail	35,3	64,7
Commerce de l'alimentation	36,1	63,9
Communications graphiques	33,4	66,6
Culture	29,6	70,4
Environnement	24,0**	76,0**
Fabrication métallique industrielle	26,7	73,3
Horticulture ornementale — commercialisation et services	28,3	71,7
Industrie électrique et électronique	39,6	60,4
Industrie minière*	61,4	38,6
Industrie textile*	24,3	75,7
Plasturgie	26,7	73,3
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	25,4	74,6
Production agricole	37,6	62,4
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	18,0	82,0
Services automobiles	36,3	63,7
Services et soins personnels	67,9**	32,1**
Technologies de l'information et des communications	31,9	68,1
Industrie touristique	38,4	61,6
Transformation alimentaire	28,2	71,8
Industrie de la transformation du bois	26,2	73,8
Industrie du transport routier	40,6	59,4
Construction	29,3**	70,7**
Vêtements et produits en cuir*	43,7	56,3
Produits minéraux non métalliques*	28,7	71,3
Activités diverses de fabrication	38,4	61,6
Commerce de gros	33,2	66,8
Industrie des médias	32,6	67,4
Finance, assurances, services immobiliers et de location	41,6	58,4
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	32,8	67,2
Services d'enseignement	39,3	60,7
Soins de santé et assistance sociale	42,7**	57,3**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	34,1	65,9

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; métallurgie et pêches maritimes.



**Tableau 74** — Raisons motivant l'absence d'évaluation de l'efficacité des mesures implantées selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Raisons motivant l'absence d'évaluation	Manque d'outils de suivi	Manque de personnel	Ne voit pas la nécessité d'évaluer	Taille de l'entreprise (peu d'employés)
<b>Total des participants</b>	<b>53,1</b>	<b>38,5</b>	<b>7,5</b>	<b>6,9</b>
Aérospatiale*	39,4	42,1	7,7	9,6
Aménagement forestier*	69,6	22,6	5,8	6,8
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	51,8	54,4	17,1	—
Commerce de détail	58,5	38,1	5,6	4,4
Commerce de l'alimentation	53,8	31,7	3,3	8,0
Communications graphiques	49,6	36,9	3,6	10,3
Culture	53,7	57,4**	7,8	3,5
Environnement	53,0	36,9	9,6	3,5
Fabrication métallique industrielle	58,5	36,8	7,5	0,8
Horticulture ornementale — commercialisation et services	52,8	37,2	17,8	5,7
Industrie électrique et électronique*	58,8	43,5	—	—
Plasturgie*	54,5	52,1	—	10,9
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	65,1	35,6	4,9	9,5
Production agricole	38,5	39,4	10,5	8,5
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	62,0	68,8	—	7,8
Services automobiles	53,9	41,8	7,0	3,6
Services et soins personnels*	68,9	37,8	—	12,9
Technologies de l'information et des communications	48,6	53,0	10,0	6,8
Industrie touristique	55,0	35,3	9,7	2,6
Transformation alimentaire	50,8	31,4	4,6	7,9
Industrie de la transformation du bois*	48,3	41,5	13,7	22,4
Industrie du transport routier	58,6	42,0	9,0	8,2
Construction	45,2	32,9	11,1	9,8
Produits minéraux non métalliques*	39,0	42,4	12,4	—
Activités diverses de fabrication*	48,0	24,1	16,2	18,4
Commerce de gros	48,1	40,6	11,2	9,0
Industrie des médias*	59,0	36,8	—	23,2**
Finance, assurances, services immobiliers et de location	54,3	26,9	6,3	8,1

<b>Raisons motivant l'absence d'évaluation</b>	<b>Manque d'outils de suivi</b>	<b>Manque de personnel</b>	<b>Ne voit pas la nécessité d'évaluer</b>	<b>Taille de l'entreprise (peu d'employés)</b>
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	55,7	38,2	6,8	7,4
Services d'enseignement	48,8	37,1	11,8	9,1
Soins de santé et assistance sociale	59,3	36,4	5,6	6,1
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	45,7	45,2	4,7	10,7

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; industrie minière; industrie textile; métallurgie; pêches maritimes et vêtements et produits en cuir.

**Tableau 75** — Effets positifs attribuables aux mesures de CTF selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Effets attribuables aux mesures de CTF	Effets positifs observés
<b>Total des participants</b>	<b>89,4</b>
Aérospatiale*	—
Aménagement forestier	87,1
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	89,1
Commerce de détail	89,9
Commerce de l'alimentation	86,6
Communications graphiques	91,2
Culture	91,1
Environnement	88,7
Fabrication métallique industrielle	87,1
Horticulture ornementale — commercialisation et services	84,9
Industrie électrique et électronique	85,4
Industrie minière*	91,3
Industrie textile*	79,0
Plasturgie	83,9
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	90,3
Production agricole	91,2
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	78,6
Services automobiles	82,4**
Services et soins personnels	89,3
Technologies de l'information et des communications	93,0
Industrie touristique	91,4
Transformation alimentaire	89,4
Industrie de la transformation du bois	75,6
Industrie du transport routier	87,6
Construction	85,6**
Vêtements et produits en cuir*	89,6
Produits minéraux non métalliques*	82,7
Activités diverses de fabrication	92,5
Commerce de gros	86,6
Industrie des médias	88,2
Finance, assurances, services immobiliers et de location	89,4
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	91,3
Services d'enseignement	89,9
Soins de santé et assistance sociale	93,3**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	92,5

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; métallurgie et pêches maritimes.

**Tableau 76** — Nature des effets positifs attribuables aux mesures de CTF selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Nature des effets	Satisfaction ou motivation accrue des employés	Amélioration du climat de travail	Taux de roulement moins élevé	Baisse de l'absentéisme	Meilleur service à la clientèle	Hausse de la productivité	Entreprise plus concurrentielle pour attirer des travailleurs
<b>Total des participants</b>	<b>70,1</b>	<b>56,7</b>	<b>32,9</b>	<b>26,9</b>	<b>18,4</b>	<b>17,1</b>	<b>12,2</b>
Aérospatiale*	65,3	72,2	38,8	12,8	24,1	20,6	5,6
Aménagement forestier	73,5	44,2	21,6	17,5	10,1	15,1	14,6
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	86,9	50,2	51,0	33,1	12,7	17,7	29,1**
Commerce de détail	64,9	55,8	37,4	28,8	27,3**	15,2	10,5
Commerce de l'alimentation	54,3**	59,7	38,9	34,9	27,8**	17,4	16,0
Communications graphiques	69,6	66,1	22,7	30,2	17,5	24,2	17,5
Culture	76,0	61,1	36,6	19,2	6,3**	26,1**	11,2
Environnement	67,2	48,6	32,8	28,0	11,2	16,6	9,1
Fabrication métallique industrielle	69,3	53,9	26,3	24,0	8,1**	19,1	17,2
Horticulture ornementale — commercialisation et services	68,5	57,3	23,3	21,8	12,1	11,7	12,7
Industrie électrique et électronique	70,3	63,3	53,1	23,7	20,6	5,7	11,3
Industrie minière*	64,6	36,9	34,7	35,2	36,9	17,4	15,7
Industrie textile*	68,7	54,2	18,9	16,9	5,8	20,1	3,6
Plasturgie	70,8	43,6	22,7	18,0	2,5	1,7	17,3
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	70,6	44,5	30,2	31,3	9,3	13,7	11,2
Production agricole	71,5	63,7	25,5	19,1	6,8**	17,4	11,4
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	62,5	45,1	24,8	20,3	5,8	9,9	25,2
Services automobiles	58,5**	56,0	24,5**	25,8	13,5	11,8	7,0
Services et soins personnels	59,2	66,3	23,3	21,5	37,7**	16,9	9,9
Technologies de l'information et des communications	80,5**	53,6	35,4	21,2	15,0	17,2	26,9**
Industrie touristique	65,8	55,6	39,8**	30,5	29,7**	15,0	8,3**
Transformation alimentaire	67,3	59,4	33,9	24,9	15,0	14,6	11,9
Industrie de la transformation du bois	54,2	50,6	19,3	28,0	12,5	2,6	19,2
Industrie du transport routier	64,3	49,7	26,2	24,3	18,2	13,4	7,9

<b>Nature des effets</b>	<b>Satisfaction ou motivation accrue des employés</b>	<b>Amélioration du climat de travail</b>	<b>Taux de roulement moins élevé</b>	<b>Baisse de l'absentéisme</b>	<b>Meilleur service à la clientèle</b>	<b>Hausse de la productivité</b>	<b>Entreprise plus concurrentielle pour attirer des travailleurs</b>
Construction	66,2	55,4	26,0**	22,8	10,8**	15,0	9,2
Vêtements et produits en cuir*	85,0	61,3	36,3	29,2	13,5	20,8	9,8
Produits minéraux non métalliques*	74,0	37,3	23,4	38,1	15,8	20,6	3,1
Activités diverses de fabrication	66,3	53,9	33,6	16,8	11,2	11,4	13,0
Commerce de gros	71,4	52,1	29,3	22,4	16,4	21,4	10,7
Industrie des médias	69,8	51,9	28,2	24,8	11,9	29,2	17,5
Finance, assurances, services immobiliers et de location	74,3	51,2	28,9	32,8	22,0	24,8**	16,3
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	76,7**	60,6	29,6	23,5	16,7	23,3**	12,6
Services d'enseignement	78,1	58,1	29,7	24,7	23,4	16,4	8,8
Soins de santé et assistance sociale	75,6**	61,5**	43,1**	34,4**	21,2	13,1**	14,4
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	79,6**	61,6	35,3	25,9	16,6	18,4	13,3

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; métallurgie et pêches maritimes.

**Tableau 77** — Absence d'effet positif observé à la suite de l'implantation des mesures de CTF selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Effets attribuables aux mesures de CTF	Absence d'effet positif observé
<b>Total des participants</b>	<b>10,6</b>
Aérospatiale*	—
Aménagement forestier	12,9
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	10,9
Commerce de détail	10,1
Commerce de l'alimentation	13,4
Communications graphiques	8,8
Culture	8,9
Environnement	11,3
Fabrication métallique industrielle	12,9
Horticulture ornementale — commercialisation et services	15,1
Industrie électrique et électronique	14,6
Industrie minière*	8,7
Industrie textile*	21,0
Plasturgie	16,1
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	9,7
Production agricole	8,8
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	21,4
Services automobiles	17,6**
Services et soins personnels	10,7
Technologies de l'information et des communications	7,0
Industrie touristique	8,6
Transformation alimentaire	10,6
Industrie de la transformation du bois	24,4
Industrie du transport routier	12,4
Construction	14,4**
Vêtements et produits en cuir*	10,4
Produits minéraux non métalliques*	17,3
Activités diverses de fabrication	7,5
Commerce de gros	13,4
Industrie des médias	11,8
Finance, assurances, services immobiliers et de location	10,6
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	8,7
Services d'enseignement	10,1
Soins de santé et assistance sociale	6,7**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	7,5

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; métallurgie et pêches maritimes.

Tableau 78 — Effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon les CSMO (en %)

Effets attribuables aux mesures de CTF	Absence d'effet négatif observé
<b>Total des participants</b>	<b>50,8</b>
Aérospatiale*	44,9
Aménagement forestier	64,5
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	39,8
Commerce de détail	41,8**
Commerce de l'alimentation	52,2
Communications graphiques	44,0
Culture	56,5
Environnement	56,5
Fabrication métallique industrielle	54,3
Horticulture ornementale — commercialisation et services	50,3
Industrie électrique et électronique	55,7
Industrie minière*	64,0
Industrie textile*	46,8
Plasturgie	47,0
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	46,6
Production agricole	46,0
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	41,3
Services automobiles	42,6
Services et soins personnels	39,0
Technologies de l'information et des communications	50,1
Industrie touristique	59,9**
Transformation alimentaire	45,0
Industrie de la transformation du bois	54,1
Industrie du transport routier	60,2
Construction	53,8
Vêtements et produits en cuir*	58,0
Produits minéraux non métalliques*	43,8
Activités diverses de fabrication	53,2
Commerce de gros	59,2
Industrie des médias	50,2
Finance, assurances, services immobiliers et de location	52,0
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	47,3
Services d'enseignement	47,5
Soins de santé et assistance sociale	44,4**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	58,3**

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; métallurgie et pêches maritimes.

**Tableau 79** — Effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon les CSMO (en %)

Effets attribuables aux mesures de CTF	Effets négatifs observés
<b>Total des participants</b>	<b>49,2</b>
Aérospatiale*	55,1
Aménagement forestier	35,5
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	60,2
Commerce de détail	58,2**
Commerce de l'alimentation	47,8
Communications graphiques	56,0
Culture	43,5
Environnement	43,5
Fabrication métallique industrielle	45,7
Horticulture ornementale — commercialisation et services	49,7
Industrie électrique et électronique	44,3
Industrie minière*	36,0
Industrie textile*	53,2
Plasturgie	53,0
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	53,4
Production agricole	54,0
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	58,7
Services automobiles	57,4
Services et soins personnels	61,0
Technologies de l'information et des communications	49,9
Industrie touristique	40,1**
Transformation alimentaire	55,0
Industrie de la transformation du bois	45,9
Industrie du transport routier	39,8
Construction	46,2
Vêtements et produits en cuir*	42,0
Produits minéraux non métalliques*	56,2
Activités diverses de fabrication	46,8
Commerce de gros	40,8
Industrie des médias	49,8
Finance, assurances, services immobiliers et de location	48,0
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	52,7
Services d'enseignement	52,5
Soins de santé et assistance sociale	55,6**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	41,7**

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; métallurgie et pêches maritimes.



**Tableau 80** — Nature des effets négatifs attribuables aux mesures de CTF selon les CSMO (en %)<sup>79</sup>

Nature des effets	Abus de la part de certains employés	Charge de travail accrue	Difficulté à respecter les échéanciers	Augmentation des coûts	Qualité du service à la clientèle compromise	Augmentation des conflits entre collègues
<b>Total des participants</b>	<b>23,2</b>	<b>22,3</b>	<b>12,0</b>	<b>10,1</b>	<b>9,0</b>	<b>6,8</b>
Aérospatiale*	26,1	27,7	—	29,7	5,7	7,9
Aménagement forestier	11,4	18,3	9,3	7,7	—	—
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	43,2**	23,1	6,5	18,2	3,5	15,8
Commerce de détail	25,6	30,5**	7,7**	12,5	11,5	9,5
Commerce de l'alimentation	23,1	21,3	2,6**	13,2	7,5	7,5
Communications graphiques	22,3	26,1	23,8**	10,1	7,8	6,1
Culture	18,5	19,4	14,5	3,2**	6,6	4,5
Environnement	24,2	19,4	12,1	9,0	5,9	5,9
Fabrication métallique industrielle	22,9	21,7	24,6**	5,9	6,7	3,7
Horticulture ornementale — commercialisation et services	23,3	27,7	15,1	8,2	9,0	4,0
Industrie électrique et électronique	20,3	35,5	2,2	8,1	16,2	12,2
Industrie minière*	13,2	11,1	24,3	—	11,7	13,2
Industrie textile*	27,5	16,7	4,7	11,8	13,6	—
Plasturgie	28,1	21,2	16,9	6,3	2,5	10,6
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	25,5	25,2	17,7	7,1	2,4	7,0
Production agricole	16,9	33,6**	12,5	12,6	3,5	7,4
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	21,2	24,1	28,8	7,4	5,2	9,5
Services automobiles	28,0	32,2**	17,1	12,9	20,5**	8,0
Services et soins personnels	31,9	18,9	1,8	15,3	28,1**	10,9
Technologies de l'information et des communications	21,8	20,8	19,3**	7,5	10,1	2,6
Industrie touristique	22,0	16,8**	5,9**	9,0	8,9	6,2
Transformation alimentaire	28,6	25,2	10,5	12,0	4,8	10,2
Industrie de la transformation du bois	27,8	10,6	5,3	8,1	3,1	6,9
Industrie du transport routier	21,4	13,5	6,8	9,7	6,4	8,1
Construction	19,5	21,2	19,9**	6,2**	8,6	7,2

79. En raison du faible nombre d'employeurs et des règles de confidentialité, les données du comité des pêches maritimes ne sont pas diffusées.

<b>Nature des effets</b>	<b>Abus de la part de certains employés</b>	<b>Charge de travail accrue</b>	<b>Difficulté à respecter les échéanciers</b>	<b>Augmentation des coûts</b>	<b>Qualité du service à la clientèle compromise</b>	<b>Augmentation des conflits entre collègues</b>
Vêtements et produits en cuir*	15,3	21,7	7,0	2,7	10,2	5,0
Produits minéraux non métalliques*	8,9	47,3	18,9	8,0	9,2	8,9
Activités diverses de fabrication	26,9	19,7	16,0	11,0	14,2	6,4
Commerce de gros	18,6	16,6	8,3	9,9	8,6	5,9
Industrie des médias	24,0	15,3	13,1	11,8	8,9	12,5
Finance, assurances, services immobiliers et de location	22,9	18,5	11,1	8,6	7,5	6,8
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	22,6	25,0	20,1**	12,9	8,8	7,7
Services d'enseignement	21,9	17,7	6,8	9,7	14,4	2,8
Soins de santé et assistance sociale	28,5**	20,6	6,5**	14,7**	10,8	5,6
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	18,9	20,5	12,3	5,2**	5,3**	5,1

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime; métallurgie et pêches maritimes

**Tableau 81** — Priorité accordée à la CTF selon les mesures de CTF selon les CSMO (en %)

Priorité accordée à la CTF	Oui	Non	Selon la conjoncture économique et d'autres facteurs	Décision prise au siège social
<b>Total des participants</b>	<b>45,2</b>	<b>14,6</b>	<b>35,6</b>	<b>4,6</b>
Aérospatiale*	58,3	—	35,9	5,9
Aménagement forestier	50,5	21,4	25,4	2,8
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz	45,0	5,5	43,4	6,2
Commerce de détail	40,6	15,4	39,5	4,6
Commerce de l'alimentation	37,6	13,3	38,4	10,6**
Communications graphiques	52,1	10,3	35,2	2,3
Culture	54,6	9,7	33,6	2,1
Environnement	40,0	16,0	36,8	7,2
Fabrication métallique industrielle	36,4	17,8	42,2	3,6
Horticulture ornementale — commercialisation et services	37,1	20,0	38,1	4,9
Industrie électrique et électronique	36,3	14,6	38,8	10,4
Industrie minière*	36,8	—	63,2	—
Industrie textile*	42,8	25,5	31,7	—
Métallurgie*	17,9	45,0	16,7	20,4
Plasturgie	34,7	16,4	46,6	2,3
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	36,3	25,7**	35,1	2,8
Production agricole	51,6	14,1	31,7	2,5
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	54,9	—	42,1	2,9
Services automobiles	34,4**	20,0	40,5	5,1
Services et soins personnels	53,3	11,6	31,1	4,0
Technologies de l'information et des communications	50,9	11,6	32,5	5,0
Industrie touristique	40,9	17,9	36,8	4,4
Transformation alimentaire	49,1	9,9	32,7	8,3
Industrie de la transformation du bois	39,8	6,1	47,3	6,8
Industrie du transport routier	32,1**	19,1	40,4	8,4
Construction	31,7**	19,8**	44,6**	3,9
Vêtements et produits en cuir	62,2	8,3	29,4	—
Produits minéraux non métalliques*	21,1	25,7	41,7	11,5
Activités diverses de fabrication	45,4	10,6	38,3	5,7
Commerce de gros	46,9	15,9	28,8	8,4**
Industrie des médias	48,0	20,2	29,8	2,1
Finance, assurances, services immobiliers et de location	53,1**	12,6	24,9**	9,4**
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	55,8**	13,6	29,3**	1,3**
Services d'enseignement	55,0	13,3	27,9	3,7
Soins de santé et assistance sociale	54,1**	8,3**	35,6	2,0**

<b>Priorité accordée à la CTF</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Selon la conjoncture économique et d'autres facteurs</b>	<b>Décision prise au siège social</b>
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	57,0**	9,4**	29,8**	3,8

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime et pêches maritimes.

**Tableau 82** — Motifs justifiant la priorité accordée à la CTF au cours des prochaines années selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Motifs justifiant la priorité accordée à la CTF	Fait partie des valeurs de l'entreprise	Pour favoriser la satisfaction des employés	Pour la rétention du personnel (fidélisation)	Pour favoriser un bon climat de travail	Pour répondre aux besoins	Par empathie	Pour améliorer la performance et la productivité	Pour s'adapter à la réalité (pas le choix)	Importance de la famille	Pour attirer du personnel	Par respect pour les employés
<b>Total des participants</b>	<b>24,3</b>	<b>17,8</b>	<b>14,6</b>	<b>12,3</b>	<b>9,9</b>	<b>8,5</b>	<b>7,6</b>	<b>7,5</b>	<b>5,6</b>	<b>5,1</b>	<b>5,0</b>
Aménagement forestier*	15,5	37,0	22,7	—	5,5	8,4	7,2	—	9,6	—	8,4
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	15,5	8,2	14,7	10,4	17,9	9,4	—	8,3	—	14,7	5,1
Commerce de détail	17,6	18,0	10,1	18,2	13,1	9,4	5,9	3,8	4,4	5,5	7,4
Commerce de l'alimentation	23,6	18,3	19,0	16,5	6,2	11,7	11,8	3,0	8,4	1,3	9,9
Communications graphiques	16,4	14,1	23,7	8,9	10,7	9,6	5,6	13,0	5,3	6,3	2,5
Culture	33,3	13,1	21,6	7,6	13,1	10,8	2,3	4,9	2,8	6,6	5,4
Environnement	24,9	18,3	9,7	12,7	17,3	3,3	4,5	12,1	3,4	1,7	2,0
Fabrication métallique industrielle	20,8	23,9	15,6	14,9	13,0	6,1	8,4	10,6	4,6	7,9	6,5
Horticulture ornementale — commercialisation et services*	32,2	14,4	7,0	4,2	11,5	13,4	18,3	—	9,1	3,1	—
Industrie électrique et électronique*	32,3	14,3	22,5	7,2	—	—	10,8	17,0	—	8,2	10,8
Plasturgie*	8,1	22,0	—	—	11,3	—	9,2	35,9	—	32,8	6,8
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	25,0	19,0	15,7	9,7	2,2	13,1	2,9	14,4	11,9	6,3	—

<b>Motifs justifiant la priorité accordée à la CTF</b>	<b>Fait partie des valeurs de l'entreprise</b>	<b>Pour favoriser la satisfaction des employés</b>	<b>Pour la rétention du personnel (fidélisation)</b>	<b>Pour favoriser un bon climat de travail</b>	<b>Pour répondre aux besoins</b>	<b>Par empathie</b>	<b>Pour améliorer la performance et la productivité</b>	<b>Pour s'adapter à la réalité (pas le choix)</b>	<b>Importance de la famille</b>	<b>Pour attirer du personnel</b>	<b>Par respect pour les employés</b>
Production agricole	23,7	16,2	9,5	14,0	15,0	7,1	10,8	6,2	10,9	–	2,1
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	11,5	11,5	21,5	21,5	7,9	–	–	–	25,6	35,4	–
Services automobiles	15,3	23,1	14,9	21,3	13,6	9,5	6,4	11,9	7,8	1,2	1,2
Services et soins personnels*	18,3	15,2	3,6	27,5	3,7	10,2	7,3	–	4,1	17,3	–
Technologies de l'information et des communications	23,0	21,0	10,3	9,8	3,3	12,0	10,7	9,3	6,8	6,9	10,0
Industrie touristique	14,7**	23,2	14,6	12,7	5,7	8,2	8,9	9,2	5,1	6,7	8,9
Transformation alimentaire	26,0	9,8	6,0	6,3	7,3	25,3**	5,8	15,5	2,6	12,8	5,3
Industrie de la transformation du bois*	30,9	6,6	14,9	14,2	23,1	12,8	–	20,4	–	4,5	–
Industrie du transport routier	14,9	12,7	7,7	16,6	5,7	17,4	8,9	7,6	6,1	2,2	4,4
Construction	16,6	19,8	16,9	14,4	11,5	7,2	7,1	10,2	8,8	4,3	5,5
Vêtements et produits en cuir*	21,0	27,7	4,1	7,4	–	36,3**	31,8**	4,0	–	–	4,0
Activités diverses de fabrication*	18,8	21,8	11,4	15,8	–	17,1	16,5	10,5	–	–	–
Commerce de gros	24,2	17,0	17,6	14,4	7,6	6,9	4,7	4,0	5,9	5,4	4,3
Industrie des médias*	24,5	20,4	24,8	–	18,1	19,1	10,4	–	–	9,7	–
Finance, assurances, services immobiliers et de location	21,3	17,7	14,9	8,6	12,8	9,4	7,0	6,2	7,8	4,0	2,7

<b>Motifs justifiant la priorité accordée à la CTF</b>	<b>Fait partie des valeurs de l'entreprise</b>	<b>Pour favoriser la satisfaction des employés</b>	<b>Pour la rétention du personnel (fidélisation)</b>	<b>Pour favoriser un bon climat de travail</b>	<b>Pour répondre aux besoins</b>	<b>Par empathie</b>	<b>Pour améliorer la performance et la productivité</b>	<b>Pour s'adapter à la réalité (pas le choix)</b>	<b>Importance de la famille</b>	<b>Pour attirer du personnel</b>	<b>Par respect pour les employés</b>
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	26,7	16,8	15,8	10,7	9,4	9,7	6,8	7,9	7,3	4,5	6,9
Services d'enseignement	23,7	21,5	15,3	7,5	5,8	4,1	8,5	13,0	4,3	1,8	1,8
Soins de santé et assistance sociale	33,9**	17,1	14,9	11,5	10,2	5,2**	8,1	5,9	4,7	4,3	3,4
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	40,0**	13,4	17,8	10,2	8,7	1,2**	6,6	6,0	2,5	5,0	3,8

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : aérospatiale; caoutchouc; industrie maritime; industrie minière; industrie textile; métallurgie; pêches maritimes et produits minéraux non métalliques.

**Tableau 83** — Perception de la CTF comme avantage concurrentiel selon les CSMO (en %)

Perception de la CTF comme un avantage concurrentiel	Oui	Non
<b>Total des participants</b>	<b>55,4</b>	<b>44,6</b>
Aérospatiale*	68,6	31,4
Aménagement forestier	54,1	45,9
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	67,5	32,5
Commerce de détail	55,0	45,0
Commerce de l'alimentation	54,9	45,1
Communications graphiques	54,8	45,2
Culture	60,4	39,6
Environnement	51,9	48,1
Fabrication métallique industrielle	48,7	51,3
Horticulture ornementale — commercialisation et services	50,7	49,3
Industrie électrique et électronique	55,9	44,1
Industrie minière*	54,4	45,6
Industrie textile*	46,5	53,5
Métallurgie*	44,1	55,9
Plasturgie	70,1	29,9
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	41,5**	58,5**
Production agricole	54,4	45,6
Produits pharmaceutiques et biotechniques*	40,7	59,3
Services automobiles	42,2**	57,8**
Services et soins personnels	55,6	44,4
Technologies de l'information et des communications	73,4**	26,6**
Industrie touristique	52,8	47,2
Transformation alimentaire	64,9	35,1
Industrie de la transformation du bois	48,0	52,0
Industrie du transport routier	39,5**	60,5**
Construction	33,7**	66,3**
Vêtements et produits en cuir*	66,9	33,1
Produits minéraux non métalliques*	29,5	70,5
Activités diverses de fabrication	51,4	48,6
Commerce de gros	48,6	51,4
Industrie des médias	58,5	41,5
Finance, assurances, services immobiliers et de location	64,9**	35,1**
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	64,0**	36,0**
Services d'enseignement	61,9	38,1
Soins de santé et assistance sociale	66,6**	33,4**
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	72,5**	27,5**

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : caoutchouc; industrie maritime et pêches maritimes.



**Tableau 84** — Raisons motivant la perception de la CTF comme avantage concurrentiel selon les CSMO (en %) (choix de réponses multiples)

Raisons motivant la perception de la CTF comme avantage concurrentiel	Favorise la rétention du personnel	Attire du personnel	Permet de se distinguer	Correspond aux valeurs actuelles dans le marché	Répond aux besoins	Favorise la satisfaction des employés	Environnement de travail à prédominance féminine	Assure d'avoir des employés de bonne qualité	Compense un salaire moins élevé	Limite de main-d'œuvre dans le secteur
<b>Total des participants</b>	<b>19,0</b>	<b>17,2</b>	<b>13,3</b>	<b>10,9</b>	<b>9,4</b>	<b>8,8</b>	<b>6,5</b>	<b>6,3</b>	<b>6,2</b>	<b>6,2</b>
Aménagement forestier*	23,2	33,6	8,5	5,2	14,9	8,2	—	11,2	6,7	23,2
Chimie, pétrochimie, raffinage et gaz*	44,0	29,4	—	11,6	—	—	—	5,6	—	19,0
Commerce de détail	21,5	17,7	16,3	7,0	10,8	7,0	9,9	4,5	3,9	7,2
Commerce de l'alimentation	28,0	19,0	13,2	11,0	5,1	1,6	—	9,4	7,3	5,2
Communications graphiques*	19,2	19,5	6,0	22,9	—	12,5	7,4	4,3	4,5	—
Culture	17,5	10,7	16,9	18,0	7,7	5,8	3,4	7,2	12,8	1,5
Environnement	21,7	28,7	10,3	14,1	7,8	3,9	2,0	9,1	—	7,8
Fabrication métallique industrielle	32,2	24,8	12,4	12,6	5,6	7,0	—	7,2	—	22,8**
Horticulture ornementale — commercialisation et services*	8,6	12,4	22,7	10,1	4,5	18,5	3,3	3,4	—	3,4
Industrie électrique et électronique	22,1	34,6	14,9	6,7	12,2	8,5	—	7,7	—	4,8
Plasturgie*	33,0	23,5	4,8	5,6	4,8	20,5	—	—	4,8	12,5
Industrie des portes et fenêtres, du meuble et des armoires de cuisine	25,1	25,1	14,8	2,0	10,1	14,3	—	10,4	2,7	13,2
Production agricole	25,5	10,9	11,2	3,1	5,4	4,9	6,4	8,5	—	8,8
Services automobiles	14,4	13,9	20,5	19,0	10,7	9,8	—	7,7	1,6	7,0
Services et soins personnels*	33,6	5,7	28,2	—	11,7	3,5	18,4	—	—	—
Technologies de l'information et des communications	11,3	14,5	14,7	21,0**	7,3	9,4	3,0	8,1	2,0	12,4
Industrie touristique	21,4	22,0	14,6	12,8	6,0	8,0	2,4	3,9	3,2	6,1
Transformation alimentaire	11,6	15,9	16,8	13,1	10,0	10,1	10,7	3,5	2,6	5,5
Industrie du transport routier	23,8	27,6	15,4	9,2	—	15,5	—	9,4	—	5,6
Construction	17,0	16,5	16,4	12,2	15,3	9,7	0,9	10,8	—**	5,7
Vêtements et produits en cuir*	—	30,0	13,6	—	26,4	9,6	—	17,1	—	—

Raisons motivant la perception de la CTF comme avantage concurrentiel	Favorise la rétention du personnel	Attire du personnel	Permet de se distinguer	Correspond aux valeurs actuelles dans le marché	Répond aux besoins	Favorise la satisfaction des employés	Environnement de travail à prédominance féminine	Assure d'avoir des employés de bonne qualité	Compense un salaire moins élevé	Limite de main-d'œuvre dans le secteur
Activités diverses de fabrication*	4,5	5,2	8,5	—	13,0	29,7	12,5	—	—	6,2
Commerce de gros	7,9	12,0	13,2	13,4	8,7	14,1	—	5,7	2,7	6,6
Industrie des médias*	11,8	—	4,1	13,6	11,2	11,0	16,7	—	5,8	5,8
Finance, assurances, services immobiliers et de location	16,0	14,8	11,5	10,4	12,1	11,4	3,1	9,4	2,5	8,0
Services professionnels, scientifiques et techniques, gestion de sociétés et d'entreprises et services administratifs et de soutien	19,4	16,1	11,7	13,2	10,7	8,2	13,7**	7,9	1,6**	2,6
Services d'enseignement	19,2	13,5	9,8	2,9	9,1	2,9	5,5	10,7	2,9	3,1
Soins de santé et assistance sociale	16,7	15,1	11,0	8,2	11,2	9,7	15,0**	3,8	13,9**	5,4
Services de réparation et d'entretien, services personnels et de blanchissage et autres services	16,6	17,4	10,7	10,1	10,8	7,3	7,7	3,9	28,2**	2,2

\* Données à interpréter avec prudence compte tenu du nombre de répondants inférieur à 30.

\*\* Données significatives.

Note : En raison du nombre de répondants inférieur à 10 et des règles de confidentialité, les données des comités sectoriels suivants ne sont pas diffusées : aérospatiale; caoutchouc; industrie maritime; industrie minière; industrie textile; métallurgie; pêches maritimes; produits pharmaceutiques et biotechniques; industrie de la transformation du bois et produits minéraux non métalliques.