

L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE : UNE UTOPIE DANS UN MILIEU COMME LE NÔTRE ?

Julie Gamache, directrice des ressources humaines, Robinson Sheppard Shapiro (RSS)

Quel défi pour les professionnels des ressources humaines que de gérer leur personnel qui doit jongler à longueur d'année avec leurs responsabilités familiales et professionnelles.

L'équilibre travail-famille est difficile à atteindre et à maintenir, particulièrement dans le milieu juridique. Ceux d'entre nous qui ont une famille seront certainement d'accord avec moi.

C'est d'ailleurs à nous qu'il revient de plus en plus de tenter d'innover afin de créer un cadre qui aidera les employés à maintenir cet équilibre si précaire et ce, en implantant ou modifiant certaines de nos pratiques de gestion.

Que pouvons-nous faire en ce sens sans entraîner des dépenses extravagantes ?

Tout au long de cet article, je proposerai certaines solutions qui peuvent faire toute la différence et qui impliquent des coûts raisonnables. Il ne faut pas oublier que peu importe la taille du cabinet où vous oeuvrez, il est assuré que vous ne pourrez égaler les pratiques très coûteuses de gestion de l'équilibre travail-famille instaurées, par exemple, dans l'industrie pharmaceutique.

L'équilibre travail-famille est-il possible dans un cabinet d'avocats ?

Situation actuelle

Combien de fois avez-vous entendu dire par les membres de votre personnel : "je suis si fatiguée" ou encore, "je m'en vais à mon deuxième job" à la fin de leur journée de travail ? Sachez que vous n'êtes pas les seuls. Peu importe le milieu où nous évoluons, ces phrases reviennent malheureusement trop souvent.

Un déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale peut entraîner plusieurs problèmes reliés à la gestion des ressources humaines. En effet, les conclusions d'une enquête menée auprès d'employeurs canadiens en 1989 par H. Paris, chercheuse au Conference Board du Canada, confirment cet état car 58% des employeurs consultés affirment que 25% de leurs problèmes de ressources humaines sont causés par le déséquilibre des vies professionnelle et familiale. Ce déséquilibre entraîne entre autres, des problèmes d'absentéisme, de ponctualité, de rendement, de roulement, etc.

J'exposerai, dans la prochaine section, certaines pistes peu coûteuses pour un cabinet d'avocats visant à solutionner ou amoindrir les effets négatifs de tels déséquilibres dans notre milieu de travail. Bien sûr, j'aurais pu vous présenter d'autres pratiques de gestion plus onéreuses, tel un programme de garderie en milieu de travail pour enfants d'âge préscolaire, mais je suis consciente qu'aucun cabinet à Montréal (ou du moins un nombre fort restreint) n'a l'envergure nécessaire pour justifier un tel investissement.

Voies de solutions possibles

Il existe plusieurs pratiques de gestion qui peuvent aider un employé à concilier ses vies professionnelle et familiale. En voici certaines qui sont réalisables :

1. Régimes de travail souples

Cette catégorie de pratiques regroupe quelques composantes :

- l'horaire flexible,
- le temps partiel temporaire,
- la semaine de travail comprimée,
- la semaine de travail réduite,
- le travail à domicile.

a) l'horaire flexible

L'horaire flexible permet à un employé de déterminer ses heures de travail en fonction de l'horaire qui se prête le mieux à ses obligations familiales. En fait, il permet à celui-ci de choisir l'horaire qui sera le plus adéquat pour lui permettre de remplir tant ses obligations professionnelles que familiales tout en accomplissant le même nombre d'heures de travail par jour.

Chez RSS, nous avons établi les horaires de travail de la manière suivante :
8h00 à 16h00 ; 8h30 à 16h30 ; 8h45 à 16h45 ;
9h00 à 17h00 ; 9h45 à 17h45 et 10h00 à 18h00.

Ainsi, chaque employé discute directement avec son supérieur immédiat de ses besoins spécifiques en terme d'horaire découlant de ses obligations familiales et ils fixent ensemble l'horaire qui leur convient le mieux.

Si cette pratique a d'abord été accueillie avec un certain scepticisme en raison du fait qu'elle est plus difficile à gérer, la coopération reçue des avocats a facilité son implantation et cette pratique est maintenant très bien acceptée par eux d'autant plus qu'elle n'a entraîné aucun coût additionnel ni exigé une augmentation de personnel. Au contraire, elle a fait en sorte qu'il y ait du personnel disponible sur un plus grand nombre d'heures par jour.

b) le temps partiel temporaire

Le travail à temps partiel sur une base temporaire implique qu'un employé peut demander de réduire le nombre de ses heures de travail pour une période déterminée dans certaines circonstances telles que :

- retour progressif suite à un congé de maternité,
- volontaire sur une certaine période à cause d'une nécessité de voir à des besoins personnels ou familiaux requérant une plus grande disponibilité.

Le retour progressif suite à un congé de maternité implique qu'une employée régulière peut demander un retour au travail graduel (3 jours semaine pour une

certaine période, par la suite 4 jours pour ensuite revenir à 5 jours). Afin de minimiser les problèmes opérationnels et avec l'accord de son supérieur immédiat, l'employée reprend le travail, sur une base partielle temporaire, à titre d'employée de réserve, alors que la personne qui la remplaçait pendant son congé demeure en place jusqu'au retour à temps plein de l'employée régulière.

Le bénéfice du temps partiel volontaire pour une certaine période peut être accordé pour une période déterminée pour différentes raisons familiales légitimes. En effet, nous offrons, à nos employés, la possibilité de travailler à temps partiel pour une période donnée. Cette pratique nécessite que des ressources soient disponibles pour combler la réduction du temps de travail de l'employé qui travaille à temps partiel.

Naturellement, les deux cas ci-haut mentionnés ne sont possibles que lorsque les ressources internes sont suffisantes afin que la qualité et le volume de travail produit n'en souffrent pas et il faut alors que la répartition du travail puisse se faire sans heurt, autrement, il faudrait ajouter du personnel ou augmenter le temps supplémentaire. De plus, l'utilisation qu'il en résulte des équipements et locaux n'est plus optimale. En conséquence, il faut donc comprendre que cette pratique comporte des coûts.

c) la semaine de travail comprimée

La semaine de travail comprimée consiste à effectuer le même nombre hebdomadaire d'heures de travail en moins de jours pour une période permanente ou temporaire. Cette pratique nécessite elle aussi qu'advenant des urgences, le travail puisse être assigné au personnel de réserve ou réparti aux autres employés. Encore une fois, vous devez donc avoir des ressources disponibles à l'interne pour répondre à ce genre de situation.

d) la semaine de travail réduite

La semaine de travail réduite consiste à diminuer le nombre d'heures hebdomadaires. Habituellement dans un tel cas, l'employé concerné choisit avec son supérieur immédiat la ou les journées (ou demi-journées) d'absence. Tout comme le temps partiel temporaire, cette pratique n'est possible que lorsque les ressources internes sont adéquates et suffisantes afin de ne pas affecter le rendement général du cabinet. Sinon, il faudrait ajouter du personnel ou augmenter le temps supplémentaire sans compter que dans ce cas également, il en résulte une utilisation des équipements et locaux qui n'est pas optimale. Il faut donc comprendre que cette pratique peut devenir coûteuse.

e) le travail à domicile

Cette forme d'aménagement du temps de travail comporte plus de difficultés, particulièrement dans un milieu comme le nôtre où l'on doit tenir compte du facteur de confidentialité.

Cependant, nous pouvons l'accorder en étant peut-être plus sélectifs dans les tâches qui seront confiées. Chez RSS, nous pensons qu'il est parfois plus rentable de demander à un employé d'accomplir ou terminer à la maison certains travaux, souvent reliés à des projets spécifiques, surtout lorsque l'employé dispose d'un ordinateur personnel. Nous avons de toute façon quelques ordinateurs portatifs, qui le cas échéant peuvent leur être prêtés. Ainsi, dans le confort de son foyer et après avoir nourri et endormi sa marmaille, l'employé peut faire le travail l'esprit tranquille. Cette pratique n'entraîne pas de dépenses, au contraire, elle fait épargner sur le remboursement des frais de transport et de repas.

Les pratiques de gestion de temps exposées ci-dessus peuvent donc potentiellement faciliter l'équilibre travail-famille. Évidemment, ceci n'est possible qu'avec la collaboration des avocats de votre firme qui est non seulement nécessaire mais primordiale dans l'implantation de ces pratiques, de même que la présence d'une culture organisationnelle favorable à la famille. Je dois avouer que chez RSS, la haute direction (comité de gestion) a un comportement plutôt avant-gardiste et est ouverte à toute forme d'aménagement du temps de travail qui peut améliorer la qualité de vie de ses employés sans nuire à la production du travail.

D'ailleurs, est-ce un choix qu'ont les entreprises ou n'est-ce pas plutôt une obligation de s'adapter tant aux changements économiques (mondialisation, augmentation de la concurrence et des exigences des clients) qu'aux changements démographiques et sociaux (féminisation de la main-d'oeuvre, augmentation du nombre de familles monoparentales, augmentation des couples dont les conjoints ont tous deux une carrière) pour survivre ou demeurer compétitives.

2. Congé pour raisons personnelles

Ce type de congé peut être alloué à un employé qui doit rester à la maison pour prendre soin d'un enfant malade ou pour d'autres motifs reliés à la famille sans perte de revenu. Généralement, un nombre de jours maximal pour ce type de congé est déterminé. Ce nombre peut varier entre trois et cinq jours. Dans plusieurs cabinets d'avocats de l'Île de Montréal, les congés pour motifs personnels sont inclus dans la banque de journées de maladie. Dans ce cas, l'employé peut s'absenter un nombre prédéterminé de jours par année peu importe la raison.

3. Programme d'aide aux employés

Des programmes d'aide aux employés ont été développés, au cours des dernières années, dans bon nombre d'entreprises québécoises de moyenne et de grande envergure. Plusieurs services peuvent être compris dans de tels programmes et ceux-ci peuvent aussi être accessibles aux membres de la famille des employés. Les principales composantes d'un programme d'aide aux employés sont les suivantes :

- accès à des psychologues ou travailleurs sociaux (counselling) ;
- accès à différents cours (gestion du stress, gestion du temps) ou encore ;
- accès à différents services (planification financière, services juridiques, etc.).

Ces services peuvent être disponibles moyennant des frais mensuels par employé. En théorie, ces frais seraient amplement récupérés par la diminution des coûts d'assurance, d'absence, etc.

Chez RSS, nous n'avons pas de programme d'aide aux employés. Nous intervenons davantage sur une base informelle et individuelle. Il m'arrive parfois de jouer le rôle d'un psychologue ou travailleur social lorsqu'un employé me contacte ou un membre de RSS démontre des signes alarmants. Heureusement, ma formation me permet d'intervenir lors de ces crises. Cependant, n'étant pas détentrice d'une formation complète dans l'un ou l'autre de ces domaines, il m'est difficile de les aider en profondeur. Alors, je les dirige vers les services compris dans notre programme d'assurance collective.

De plus, il nous est arrivé, dans le passé, d'offrir des cours de formation portant sur la gestion du stress ou même, sur la relaxation. En ce qui a trait à la planification financière, nous avons retenu, cette année, les services d'un conseiller financier pour tous nos employés.

En terme de services aux employés, il nous est évidemment facile d'offrir des conseils juridiques à nos employés.

Conclusion

Dans cet article, je n'ai pu exposer la recette miracle qui permet à tout employeur d'arriver à un équilibre parfait de ses ressources humaines. En effet, cette recette est inaccessible et n'existe tout simplement pas. Cependant, grâce à certaines pratiques de gestion, nous pouvons aider nos employés à se rapprocher de l'équilibre tant souhaité. En effet, les pratiques exposées ci-haut peuvent amener à une diminution de l'absentéisme, des retards, du stress, à une augmentation de la satisfaction et de l'implication des employés, à une meilleure rétention des ressources humaines, en plus de conduire à l'amélioration du rendement et du sentiment d'identification à l'entreprise. Il s'agit parfois d'être légèrement imaginatif et innovateur pour trouver des solutions en apparence bien simples mais qui permettent à nos employés d'espérer un jour accéder à cet équilibre car il ne faut pas, surtout pas, oublier que la performance de nos entreprises est souvent tributaire du bien-être de nos employés...