

Université de Montréal

A1.6
G
20

**Contribution à l'analyse des coûts et des bénéfices
des pratiques d'aide à la gestion
de l'équilibre travail-famille**

par

Victor Haines

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophæ Doctor (Ph.D.)
en relations industrielles

octobre 1995

© Victor Haines, 1995

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

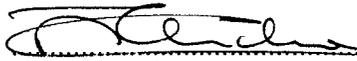
Cette thèse intitulée:

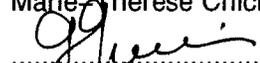
Contribution à l'analyse des coûts et des bénéfices des
pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille

présentée par:

Victor Haines

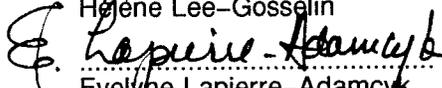
a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes:

: président-rapporteur
Marie-Thérèse Chicha

: directeur de recherche
Gilles Guérin

: membre du jury
Sylvie St-Onge

: examinateur externe
Hélène Lee-Gosselin

: représentant du doyen
Evelyne Lapierre-Adamczyk

Thèse acceptée le: 21 décembre 1995

SOMMAIRE

Au sein de plusieurs organisations, le défi de l'équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles de la main-d'oeuvre est devenu prioritaire. C'est pourquoi certaines organisations implantent des pratiques de nature à faciliter la conciliation travail-famille. Partant d'un modèle général de recherche sur l'équilibre travail-famille, nous avons tenté de mesurer les effets de certaines de ces pratiques pour les organisations qui les implantent. Nous avons également tenté d'aller plus loin en répondant à la question suivante: *Pour les organisations, les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille sont-ils supérieurs aux coûts de ces pratiques?*

Pour ce faire, nous avons décidé de nous concentrer sur trois pratiques particulièrement importantes d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille - soit les services de garde en milieu de travail, l'horaire variable, et le travail à temps partiel volontaire - et d'en évaluer les bénéfices en attribuant une valeur monétaire aux effets de ces pratiques. Les bénéfices ont ensuite été comparés aux coûts, tant directs qu'indirects, de ces pratiques.

Cet objectif a été atteint par le biais de trois études de cas visant à collecter les données administratives nécessaires à l'évaluation. La mesure des effets des pratiques s'est effectuée dans le cadre de devis de recherche quasi-expérimentaux et l'approche favorisée pour assigner une valeur économique aux effets des pratiques fut celle de la comptabilisation des ressources humaines.

En ce qui concerne les services de garde en milieu de travail, les résultats indiquent que l'utilisation de ces services diminue légèrement le roulement mais

augmente l'absentéisme (effet significatif). Après attribution d'une valeur monétaire à ces deux effets majeurs des services de garde, il n'apparaît pas que les bénéfices des services de garde en milieu de travail soient supérieurs aux coûts de ces services.

En ce qui concerne l'horaire variable, les résultats indiquent aussi une diminution du roulement et une augmentation de l'absentéisme. Dans ce cas cependant, les cadres en horaire variable s'absentent moins que les cadres en horaire fixe. En attribuant une valeur monétaire au roulement et à l'absentéisme, il apparaît que les bénéfices de l'horaire variable soient supérieurs aux coûts de cette pratique.

En ce qui concerne le travail à temps partiel volontaire, les résultats indiquent une incidence du travail à temps partiel volontaire sur la réduction de l'absentéisme. Par conséquent, en ne considérant que l'absentéisme, il semble que les bénéfices du travail à temps partiel volontaire soient supérieurs aux coûts somme toute assez réduits de cette pratique.

Nonobstant le contexte spécifique de chaque cas, les résultats parfois inattendus de ces études semblent indiquer que les témoignages à l'égard des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille sont peut-être irréalistes. Pour les services de garde en milieu de travail, y compris l'étude réalisée à la Banque Nationale du Canada, les études sur les services de garde en milieu de travail conduisent à une remise en question des témoignages sur les bénéfices de cette pratique en matière de réduction de l'absentéisme. Pour l'horaire variable et le travail à temps partiel volontaire, il faudra attendre d'autres études réalisées en contexte spécifique d'équilibre travail-famille qui pourront confirmer ou infirmer les résultats de cette thèse.

En considérant le lien entre les attitudes et les comportements et un modèle

de la performance au travail, cinq scénarios d'explication des résultats sont présentés dans la discussion. Finalement, suite à la présentation des défis de l'analyse des coûts et des bénéfices, quelques recommandations sont formulées dans la perspective de favoriser l'acceptation de la démarche en gestion des ressources humaines où l'évaluation financière est devenue prioritaire.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	iii
Table des matières	vi
Liste des tableaux	xiii
Liste des figures	xvi
Remerciements	xvii
Dédicace	xviii

Introduction	1
---------------------	---

PARTIE I

PROBLÉMATIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

<u>CHAPITRE 1: DÉFI DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE</u>	5
1.1 Pressions environnementales influençant l'équilibre travail-famille	6
1.1.1 Féminisation du marché du travail	6
1.1.2 Vieillissement de la population	7
1.1.3 Nouvelle dynamique familiale	8
1.1.4 Évolution des valeurs des employés	10
1.1.5 Évolution de la philosophie de gestion des entreprises	11
1.2 Défi de l'équilibre travail-famille	12
1.2.1 Conflit travail-famille	13
1.2.2 Sources du conflit travail-famille	17
1.2.3 Effets du conflit travail-famille	18
1.3 Conclusion	20

<u>CHAPITRE 2:</u>	<u>PRATIQUES D'AIDE À LA GESTION DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE</u>	22
2.1	Présentation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille	22
2.1.1	Classification des pratiques	23
2.1.2	Degré d'implantation des pratiques	30
2.1.3	Facteurs explicatifs du degré d'implantation des pratiques	36
2.2	Effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille	38
2.2.1	Témoignages sur les effets des pratiques	39
2.2.2	Recherches empiriques sur les effets des pratiques	44
2.2.3	Analyse critique des recherches empiriques	57
2.3	Conclusion	64
<u>CHAPITRE 3:</u>	<u>ANALYSE DES COÛTS ET DES BÉNÉFICES DES PRATIQUES D'AIDE À LA GESTION DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE</u>	66
3.1	Analyse des coûts et des bénéfices en gestion des ressources humaines	67
3.1.1	Approches et méthodes d'évaluation en gestion des ressources humaines	67
3.1.2	Analyse des coûts et des bénéfices en gestion des ressources humaines	69
3.1.3	Catégories de coûts et de bénéfices	71
3.2	Analyse des coûts et des bénéfices en contexte d'équilibre travail-famille	72
3.2.1	Coûts et bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille	73

		viii
3.2.2	Exemple fictif d'une analyse intégrée des coûts et des bénéfices d'une garderie	80
3.3	Conclusion	82

CHAPITRE 4: MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE 84

4.1	Stratégie de recherche	86
4.1.1	Approche générale de recherche	86
4.1.2	Devis de recherche	88
4.2	Opérationnalisation des concepts	93
4.2.1	Pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille	93
4.2.2	Coûts des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille	96
4.2.3	Bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille	97
4.2.4	Mesure des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille	101
4.2.5	Valeur économique des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille	105
4.2.6	Ratio coûts/bénéfices	115
4.3	Choix des organisations et des sujets	115
4.3.1	Critères d'échantillonnage des organisations	115
4.3.2	Description des organisations choisies	117
4.3.3	Choix des sujets	127
4.4	Plan de collecte des données	129
4.5	Conclusion	130

PARTIE II

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

<u>CHAPITRE 5:</u>	<u>SERVICES DE GARDE EN MILIEU DE TRAVAIL</u>	132
	<u>À LA BANQUE NATIONALE DU CANADA</u>	
5.1	Méthodologie spécifique	132
5.1.1	Devis de recherche	133
5.1.2	Opérationnalisation des concepts	134
5.1.3	Choix des groupes	136
5.1.4	Collecte des données	139
5.2	Résultats relatifs aux coûts des services de garde en milieu de travail	140
5.3	Résultats relatifs aux bénéfices des services de garde en milieu de travail	141
5.3.1	Variations du roulement selon les groupes	141
5.3.2	Valeur économique des variations du roulement	151
5.3.3	Variations de l'absentéisme selon les groupes	153
5.3.4	Valeur économique des variations de l'absentéisme	157
5.3.5	Bilan des résultats	158
5.4	Discussion	160
5.5	Conclusion	168
<u>CHAPITRE 6:</u>	<u>HORAIRE VARIABLE À L'HYDRO-QUÉBEC</u>	170
6.1	Méthodologie spécifique	170
6.1.1	Devis de recherche	171

		x
6.1.2	Opérationnalisation des concepts	172
6.1.3	Choix des groupes	174
6.1.4	Collecte des données	177
6.2	Résultats relatifs aux coûts de l'horaire variable	178
6.3	Résultats relatifs aux bénéfices de l'horaire variable	181
6.3.1	Variations du roulement selon certaines caractéristiques	181
6.3.2	Variations du roulement selon le type d'horaire	183
6.3.3	Valeur économique des variations du roulement	185
6.3.4	Variations de l'absentéisme selon certaines caractéristiques	186
6.3.5	Variations de l'absentéisme selon le type d'horaire	189
6.3.6	Valeur économique des variations de l'absentéisme	193
6.3.7	Bilan des résultats	195
6.4	Discussion	196
6.5	Conclusion	203
<u>CHAPITRE 7:</u>	<u>TRAVAIL À TEMPS PARTIEL VOLONTAIRE</u>	205
	<u>À L'INSTITUT DE CARDIOLOGIE DE MONTRÉAL</u>	
7.1	Méthodologie spécifique	205
7.1.1	Devis de recherche	206
7.1.2	Opérationnalisation des concepts	207
7.1.3	Choix des groupes	210
7.1.4	Collecte des données	211
7.2	Résultats relatifs aux coûts du travail à temps partiel volontaire	212

		xi
7.3	Résultats relatifs aux bénéfices du travail à temps partiel volontaire	215
7.3.1	Variations dans l'absentéisme	215
7.3.2	Valeur économique des variations dans l'absentéisme	222
7.4	Discussion	224
7.5	Conclusion	230

PARTIE III

DISCUSSION ET CONCLUSION

<u>CHAPITRE 8:</u>	<u>DISCUSSION</u>	233
8.1	Réponse à la question de recherche	234
8.2	Scénarios d'explication des résultats mitigés	236
8.3	Réévaluation de la démarche d'analyse des coûts et des bénéfices	241
8.3.1	Défis de la mesure des bénéfices des pratiques	242
8.3.2	Défis de l'assignation d'une valeur économique aux bénéfices des pratiques	248
8.3.3	Vers une démarche plus réaliste d'analyse des coûts et des bénéfices	251
8.4	Conclusion	257

		xii
<u>CHAPITRE 9:</u>	<u>CONCLUSION</u>	258
Bibliographie		262
<u>Annexes</u>		
Annexe 1	Données administratives à la Banque Nationale du Canada	xix
Annexe 2	Données administratives à l'Hydro-Québec	xxvi
Annexe 3	Exemplaire d'une fiche de présence à l'Institut de Cardiologie de Montréal	xxxix

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I	Attentes exprimées au moment de l'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille	40
Tableau II	Effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille selon différents niveaux de justification	42
Tableau III	Synthèse des devis de recherche utilisés dans les recherches empiriques sur les services de garde en milieu de travail	49
Tableau IV	Principaux bénéfices selon les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille	75
Tableau V	Classement des bénéfices par ordre d'importance	76
Tableau VI	Regroupement des bénéfices selon la nature des variables	78
Tableau VII	Analyse des coûts de la garderie	80
Tableau VIII	Analyse des bénéfices de la garderie	81
Tableau IX	Catégorisation des comportements au travail	98
Tableau X	Bénéfices comportementaux prioritaires	99
Tableau XI	Pratiques du programme intégré de conciliation travail-famille de la Banque Nationale du Canada	119
Tableau XII	Bénéfices des services de garde en milieu de travail selon trois niveaux d'analyse	135
Tableau XIII	Profil des groupes à la Banque	138
Tableau XIV	Départs de la Banque sur une base annuelle selon les groupes et les raisons	143
Tableau XV	Descriptions des raisons des départs de la Banque	144

Tableau XVI	Taux de roulement à la Banque sur une base annuelle selon les groupes	146
Tableau XVII	Tableau synthèse sur le roulement à la Banque	147
Tableau XIII	Départs de la Banque selon le sexe	148
Tableau XIX	Départs de la Banque selon deux catégories d'emploi	150
Tableau XX	Nombre moyen de jours d'absence à la Banque sur une base annuelle selon les groupes	153
Tableau XXI	Comparaison du nombre moyen de jours d'absence à la Banque pour l'année 1991	155
Tableau XXII	Nombre moyen de jours d'absence à la Banque selon deux catégories d'emploi	156
Tableau XXIII	Bénéfices de l'horaire variable selon trois niveaux d'analyse	173
Tableau XXIV	Profil des groupes à l'Hydro	176
Tableau XXV	Départs et taux de roulement du groupe étudié (n = 346) à l'Hydro selon le groupe d'emploi, le groupe d'âge et le sexe	182
Tableau XXVI	Taux de roulement à l'Hydro selon le type d'horaire	184
Tableau XXVII	Absences à l'Hydro selon l'emploi, l'âge et le sexe	188
Tableau XXVIII	Absences à l'Hydro en horaire fixe et en horaire variable selon les formes d'absentéisme	190
Tableau XXIX	Moyennes des absences en horaire fixe et en horaire variable	191
Tableau XXX	Absences à l'Hydro des employés en horaire fixe et en horaire variable selon l'emploi, l'âge et le sexe	192
Tableau XXXI	Valeur économique des variations de l'absentéisme à l'Hydro	194

Tableau XXXII	Bénéfices du travail à temps partiel volontaire selon trois niveaux d'analyse	208
Tableau XXXIII	Profil des groupes à l'Institut	211
Tableau XXXIV	Moyennes des absences avant et après selon les groupes à l'Institut	216
Tableau XXXV	Moyennes des absences maladie avant et après selon les groupes à l'Institut	218
Tableau XXXVI	Moyennes des absences sans solde avant et après selon les groupes à l'Institut	220

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Vue d'ensemble de la littérature sur l'équilibre travail-famille	5
Figure 2	Le concept de conflit travail-famille au coeur de plusieurs problématiques de recherche	13
Figure 3	Dynamique du conflit travail-famille	16
Figure 4	Modèle de recherche	85
Figure 5	Variations dans les moyennes des absences selon les groupes à l'Institut	217
Figure 6	Variations dans les moyennes des absences maladie selon les groupes à l'Institut	219
Figure 7	Variations dans les moyennes des absences sans solde selon les groupes à l'Institut	221

REMERCIEMENTS

Je remercie toutes les personnes qui de près ou de loin ont rendu possible la réalisation de ce travail.

Je remercie d'abord mon directeur de recherche, Gilles Guérin, pour son implication et ses conseils dans la réalisation de cette recherche. Je lui suis aussi reconnaissant pour sa contribution à mon développement professionnel au cours de mes études supérieures. Par ses qualités en enseignement et en recherche, il représente maintenant pour moi un standard de comparaison dans la carrière de professeur.

Je suis aussi redevable à Sylvie St-Onge pour son implication soutenue dans cette recherche. Par son dynamisme au sein de l'équipe de recherche sur l'équilibre travail-famille, elle a souvent réussi à me transmettre l'énergie requise pour poursuivre cette recherche.

Je tiens aussi à remercier les membres de mon jury de thèse, Mesdames Hélène Lee-Gosselin et Marie-Thérèse Chicha, pour leurs commentaires judicieux.

Je voudrais également remercier les organisations et les personnes-ressources au sein de celles-ci qui ont collaboré étroitement à la réalisation de cette recherche. Je tiens particulièrement à remercier les personnes suivantes pour leur ouverture à la recherche universitaire et leur implication dans cette recherche, soit Suzanne Girard, Coordinatrice équité en emploi à la Banque Nationale du Canada, Marie-Françoise Marchis-Mouren, Chargée d'équipe en équité à l'Hydro-Québec, et Monsieur André Tremblay, Directeur des ressources humaines à l'Institut de Cardiologie de Montréal. Je tiens aussi à remercier les personnes suivantes pour leur collaboration plus étroite, soit Francine Pouchet et France Laramée à la Banque Nationale du Canada, Marie-Noëlle Thoron, Louise Leboeuf et Robert Chamberland à l'Hydro-Québec, et Rolande Chartier à l'Institut de Cardiologie de Montréal.

Je voudrais aussi remercier les Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche pour leur subvention accordée à l'équipe de recherche sur l'équilibre travail-famille. Je remercie également la Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain pour son support et sa collaboration dans cette recherche ainsi que l'Université de Sherbrooke qui m'a versé de substantielles bourses d'études.

Je tiens finalement à remercier mes confrères et consoeurs du doctorat, ainsi que ma conjointe, Roxanne Cournoyer, pour son support, sa compréhension et sa patience. Je remercie aussi André Petit et Jean Desrochers, professeurs à l'Université de Sherbrooke, pour leur aide dans les étapes finales de cette recherche.

DÉDICACE

À ma famille.

INTRODUCTION

La féminisation du marché du travail, le vieillissement de la population, la nouvelle dynamique familiale, l'évolution des valeurs sociétales et des philosophies de gestion des entreprises représentent des changements qui posent directement ou indirectement la question de l'équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles. En effet, l'incompatibilité des exigences qui proviennent de ces deux sphères occasionnent de plus en plus fréquemment des tensions qui peuvent non seulement avoir des conséquences graves au niveau individuel mais aussi au niveau organisationnel. Ainsi, l'absentéisme, les retards, le roulement, les refus de déplacements géographiques représentent des exemples de conséquences néfastes du conflit travail-famille que les organisations cherchent à éviter.

En réponse au défi de l'équilibre travail-famille, les organisations développent et implantent des pratiques pour aider leurs employés à mieux concilier travail et famille. C'est pourquoi apparaissent au sein d'un plus grand nombre d'organisations des services et structures d'appui et des aménagements du régime de travail en fonction des responsabilités familiales et professionnelles des employés.

Dans le contexte économique actuel, le rythme d'implantation de ces pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille repose surtout sur la démonstration des effets bénéfiques de celles-ci. Il est toutefois regrettable que les renseignements sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille proviennent surtout de témoignages, d'anecdotes ou de vœux

pieux qui apparaissent dans la documentation à caractère professionnel. Les recherches empiriques sur l'équilibre travail-famille sont en effet peu nombreuses et comportent par ailleurs des limites importantes. Il existe donc un besoin manifeste de mesurer les effets des différentes pratiques qui peuvent aider les employés à mieux gérer l'équilibre entre le milieu familial et le milieu professionnel.

En parallèle à la situation qui se développe en contexte d'équilibre travail-famille, la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices gagne en popularité en gestion des ressources humaines. Située au niveau de l'évaluation de programmes, l'analyse des coûts et des bénéfices est privilégiée dans le cadre de la "nouvelle" gestion des ressources humaines qui devient plus évaluative. Aujourd'hui, la démarche proposée semble être assez bien comprise pour qu'elle puisse s'appliquer au champ de l'équilibre travail-famille.

La présente thèse applique la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices à trois pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail famille, soit (a) les services de garde en milieu de travail, (b) l'horaire variable, et (c) le travail à temps partiel volontaire. Axée sur la quasi-expérimentation et l'analyse de données administratives sur les comportements au travail, la recherche tente de répondre à la question suivante: Pour les organisations, les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille sont-ils supérieurs aux coûts de ces pratiques?

La thèse est organisée en trois grandes parties, soit (a) la problématique et le cadre méthodologique, (b) la présentation et l'analyse des résultats, et (c) la discussion et la conclusion.

La première partie porte sur la problématique et le cadre méthodologique et comprend quatre chapitres. Les trois premiers chapitres situent la

problématique de la recherche dans le cadre du contexte de l'équilibre travail-famille. Le premier chapitre décrit les changements démographiques et sociaux qui ont contribué à l'émergence du défi de l'équilibre travail-famille. Ce chapitre présente aussi un cadre d'analyse général de la problématique relative au conflit travail-famille. Le deuxième chapitre porte à la fois sur les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille et sur les effets de ces pratiques. Ce chapitre comprend une analyse critique des recherches empiriques réalisées sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Le troisième chapitre, qui complète la revue de la documentation, présente l'analyse des coûts et des bénéfices comme démarche privilégiée pour évaluer les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Enfin, le quatrième chapitre, qui complète la première partie de la thèse, porte sur la méthodologie générale de la recherche. Ce chapitre présente la stratégie et les procédures générales pour répondre à la question de recherche.

La seconde partie de la thèse porte sur la présentation et l'analyse des résultats, et comprend trois chapitres, soit un chapitre par étude de cas. Le cinquième chapitre porte sur les services de garde à la Banque Nationale du Canada. Le sixième chapitre porte sur l'horaire variable à l'Hydro-Québec. Le septième chapitre porte sur le travail à temps partiel volontaire à l'Institut de Cardiologie de Montréal. Dans chacun de ces chapitres nous retrouvons la méthodologie, les résultats et la discussion spécifique au cas.

La troisième partie de la thèse comprend la discussion et la conclusion générale. Elle porte conjointement sur les trois études et les exigences de l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Cette partie comprend aussi des recommandations relatives à l'utilisation de la démarche d'analyse des coûts et des bénéfices en gestion des ressources humaines.

PARTIE I

**PROBLÉMATIQUE ET CADRE
MÉTHODOLOGIQUE**

CHAPITRE 1

DÉFI DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

L'équilibre entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales est devenu, au cours des dernières années, une préoccupation majeure pour les salariés et par le fait même pour les organisations. C'est également un nouveau thème de recherche en gestion des ressources humaines.

La figure suivante présente un mode de classement de la littérature professionnelle et académique sur la thématique de l'équilibre travail-famille.

Problématique de l'équilibre travail-famille	Conflit travail-famille	Sources du conflit
		Nature du conflit
		Effets du conflit
	Pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille	Déterminants de l'implantation des pratiques
		Description des pratiques
		Effets des pratiques

Figure 1

Vue d'ensemble de la littérature sur l'équilibre travail-famille

Ce chapitre présente la problématique du conflit entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales. Ensuite, les chapitres 2 et 3, qui complètent la revue de la documentation, se penchent sur la nature des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille et sur la mesure de leurs effets en milieu de travail.

1.1 PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES INFLUENÇANT L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Plusieurs changements démographiques et sociaux expliquent la préoccupation actuelle plus grande pour la question de l'équilibre travail-famille. La présente section décrit ces changements qui ont fait de l'équilibre travail-famille un axe prioritaire de questionnement, d'action et de recherche.

1.1.1 Féminisation du marché du travail

Un premier changement qui explique une grande partie de l'intérêt pour l'équilibre travail-famille a été la féminisation du marché du travail. À l'échelle mondiale, entre 1970 et 1990, la proportion des femmes dans la population active a fortement augmenté partout sauf dans l'ex-URSS et en Afrique, au sud du Sahara, où elle a quelque peu fléchi (Nations Unies, 1991). Au Canada, les femmes âgées de 25 ans et plus constituaient 45 pour cent de la population active en 1991, alors que ce pourcentage était seulement de 19 pour cent en 1963 (Ghalam, 1993). Au Québec, les femmes formaient 23,2 pour cent de la population active en 1951 et 43,7 pour cent de la population active en 1990 (David-McNeil, 1992). Entre 1966 et 1994, le nombre des Québécoises en

emploi a doublé (620 000 à 1 289 000) en comparaison d'une augmentation de seulement 12,5 pour cent chez les hommes (Cantin, 1994). D'ailleurs, au cours des prochaines années, avec une création d'emplois plus forte dans le secteur tertiaire, la féminisation de la main-d'oeuvre devrait se poursuivre. La nécessité économique de travailler apparaît comme le moteur principal de la participation des femmes à la vie économique au cours des 30 dernières années (Cook, 1987).

1.1.2 Vieillesse de la population

L'arrivée massive des femmes sur le marché de l'emploi pose directement le problème de l'harmonisation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Le vieillissement de la population représente un autre changement de nature démographique qui accentue ce problème dans la mesure où une partie de la population active aura à s'occuper des personnes très âgées et dépendantes.

Comme le constatent Guérin et Wils (1992), "les personnes de 45 ans et plus qui représentaient 18 pour cent de la population du Canada en 1961 comptaient pour 29 pour cent en 1981 et constitueront vraisemblablement 37 pour cent de la population en l'an 2001." Plus important encore dans un contexte d'équilibre travail-famille, la proportion des 65 ans et plus, qui ne représentait que 7,8 pour cent de la population totale en 1951, représente 11,6 pour cent de la population totale en 1991 (Statistique Canada, 1993b).

La proportion des personnes âgées est surtout appelée à croître rapidement dans les années à venir. Selon les scénarios de croissance disponibles, la proportion des personnes âgées passerait de 11,8 pour cent en 1993, à 16 pour cent en 2016 et à entre 22 pour cent et 23 pour cent en 2041. Par

ailleurs, le nombre des 85 ans et plus devrait, selon un scénario de croissance, plus que doubler de 1993 à 2016 et quasi quintupler d'ici 2041 (Statistique Canada, 1994).

Au sein d'une société vieillissante, où les femmes ont tendance à avoir leur premier enfant plus tard qu'autrefois, un certain nombre de personnes vont avoir à s'occuper en même temps de personnes âgées et de jeunes enfants. Les résultats d'une méta-analyse de 17 études montrent qu'entre 7,4 pour cent et 11,8 des employés apportent des soins à une personne âgée (Gorey, Rice et Brice, 1992). La double charge est surtout très fréquente depuis que "les pays développés ont presque tous été conduits ces vingt dernières années à revoir leur politique et à privilégier la garde et les soins à domicile" (BIT., 1994). Dans ce contexte, le défi d'occuper un emploi, d'éduquer les enfants et d'apporter des soins aux personnes âgées prend une place importante dans la vie des familles d'aujourd'hui.

1.1.3 Nouvelle dynamique familiale

Parallèlement à l'évolution du marché du travail et au vieillissement de la population, émerge une nouvelle dynamique familiale caractérisée par de nouvelles structures familiales:

La famille, aujourd'hui, c'est un adulte seul avec des enfants, un couple avec ou sans enfants, avec des enfants d'un ou de plusieurs lits; ce sont parfois deux ou trois générations qui vivent ensemble. (BIT, 1994)

Cette évolution est si importante que seulement 24 pour cent des familles canadiennes adhèrent au modèle traditionnel où le père travaille et la mère

demeure au foyer (Boyd, 1988).

Avec la présence plus grande des femmes dans la population active, les couples à deux soutiens sont de plus en plus nombreux. Au Canada, 62 pour cent des couples mariés étaient constitués de deux personnes occupant des emplois rémunérés en 1989 (Chawla, 1992). En 1986, il y avait 3,6 millions de femmes mariées sur le marché du travail, soit deux fois plus qu'en 1971 (Statistique Canada, 1993c). Au Québec, le taux de participation à la main-d'oeuvre des femmes mariées est passé de 11,2 pour cent en 1951 à 58,4 pour cent en 1990 (David-McNeil, 1992). Notons aussi que le revenu des épouses représentait 26 pour cent du revenu familial total en 1991, soit une légère hausse depuis le niveau de 1981 qui se situait à 20 pour cent (Statistique Canada, 1993a). La participation accrue des femmes au marché du travail se traduit par une nouvelle dynamique familiale aux multiples conséquences. Par exemple, les couples à deux soutiens ne peuvent accepter aussi facilement une mutation impliquant un déplacement géographique (Paris, 1989). Les refus de promotion pour raisons familiales résultent aussi, semble-t-il, de cette évolution (MacBride-King, 1990).

De nombreux couples à deux soutiens ont aussi la responsabilité des soins et de l'éducation d'enfants. La présence plus grande sur le marché du travail des femmes mariées ayant des enfants témoigne de cette réalité. En 1992, 64 pour cent des femmes mariées ayant des enfants de moins de 16 ans occupaient un emploi, soit une hausse importante depuis le niveau de 1981 qui se situait à 49 pour cent (Statistique Canada, 1993a). La même tendance se manifeste chez les femmes qui ont des enfants en très bas âge. En 1992, 57 pour cent des femmes mariées dont l'enfant le plus jeune avait moins de 3 ans occupaient un emploi, alors que le niveau était de 40 pour cent en 1981 (Statistique Canada, 1993a). Signe d'une progression possible de ces taux, aux États-Unis, approximativement 70 pour cent des femmes au travail sont dans

l'âge de la procréation et 80 pour cent d'entre-elles connaîtront la maternité en cours d'emploi (Hamilton, 1989).

Avec une augmentation du taux de divorce, le nombre de familles monoparentales enregistre aussi une croissance continue. Cette structure familiale représentait 9 pour cent de l'ensemble des familles canadiennes en 1971 et 13 pour cent en 1991 (Statistique Canada, 1993a). La grande majorité des familles monoparentales au Canada sont dirigées par une femme (82 pour cent) et sont assez souvent caractérisées par la présence d'enfants de moins de sept ans (29 pour cent) (Oderkirk et Lothead, 1992). Au sein des familles monoparentales, le cumul des responsabilités professionnelles et familiales pose un défi d'harmonisation important. Les pressions au niveau du temps, de l'énergie et des finances personnelles sont très grandes chez les mères au sein des familles monoparentales (Casey et Pitt-Catsouphe, 1994).

1.1.4 Évolution des valeurs des employés

L'évolution des valeurs de la main-d'oeuvre explique aussi une partie de l'intérêt qui se manifeste pour le défi de l'équilibre travail-famille. Une dimension de cette évolution des valeurs est que la main-d'oeuvre recherche aujourd'hui une vie plus équilibrée. Une autre dimension de l'évolution des valeurs est la préoccupation plus grande pour la qualité de vie en milieu de travail (Walton et Lawrence, 1985). Les attentes et les exigences relatives à la qualité de vie sont élevées. Par conséquent, la nouvelle main-d'oeuvre envisage les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille comme un acquis qui lui est dû (Gonyea et Googins, 1992). Elle demande cet appui organisationnel à la gestion de l'équilibre travail-famille, et ce, malgré une culture nord-américaine qui valorise encore l'autonomie et l'indépendance

(Thornburg, 1990). De surcroît, la nouvelle main-d'oeuvre demande ces pratiques en dépit de l'opinion qui se maintient à l'effet que les considérations relatives à la famille ne sont pas du ressort de l'organisation. Pour les organisations, le défi est donc de trouver des moyens pour ajuster diverses pratiques à une main-d'oeuvre qui recherche un meilleur équilibre entre le travail, la famille et les loisirs (Le Louarn, 1984).

1.1.5 Évolution de la philosophie de gestion des entreprises

Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que les organisations ne seront compétitives que dans la mesure où elles se soucieront du bien-être des ressources humaines de l'organisation (Lawler, 1986; Rondeau et Lemelin, 1991; Paris, 1989; Wils, Le Louarn et Guérin, 1991). De plus, plusieurs praticiens réalisent que les problèmes des individus (p.ex., divorce) deviennent aussi les problèmes de l'organisation (p.ex., absentéisme). La philosophie de gestion évolue donc pour circonscrire cette réalité qui auparavant demeurait cachée. La nouvelle philosophie de gestion se traduit par la prise en compte des responsabilités professionnelles et familiales des membres de l'organisation. Elle se concrétise aussi par l'aide offerte aux employés qui rencontrent certains problèmes, comme celui du conflit travail-famille.

Guérin et Wils (1992) observent aussi que la gestion des ressources humaines est plus individualisée qu'elle ne l'était auparavant. En contexte d'équilibre travail-famille, la prise en compte des besoins individuels se concrétise par l'introduction de pratiques de gestion qui s'adaptent aux besoins des personnes qui concilient travail et famille. Par exemple, une entreprise qui offre divers types de congés et d'horaires flexibles peut à la fois répondre aux besoins d'une nouvelle mère et aux besoins d'une personne qui décide d'aider un

parent en perte d'autonomie.

Finalement, l'éthique devient une préoccupation importante de la gestion moderne. En matière d'équilibre travail-famille, Melé (1989) affirme que l'implication des organisations est requise au plan de l'éthique. Selon ce discours, l'introduction des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille représente une manifestation de la prise en charge de l'obligation morale d'organiser le travail en tenant compte des responsabilités familiales des employés (Melé, 1989).

En somme, tout laisse croire que les organisations, plus soucieuses du bien-être des ressources humaines, vont chercher à introduire un certain nombre de pratiques qui peuvent améliorer la qualité de vie des employés. C'est donc *l'entreprise providence* qui prend la relève de *l'état providence* et qui mise sur diverses pratiques pour mobiliser ses ressources humaines (Turenne, 1991).

1.2 DÉFI DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Le défi de l'équilibre travail-famille est celui de l'adaptation à un nouveau contexte qui demande de reconnaître l'interdépendance entre la vie professionnelle et la vie familiale et aussi de revoir les pratiques de gestion traditionnelles.

L'évolution démographique et sociale a contribué à l'émergence du défi de l'équilibre travail-famille. Cette évolution, qui se manifeste par des changements dans la composition du marché du travail, a conduit à une plus grande reconnaissance de l'interdépendance entre le travail et la famille (Kingston, 1988). Dans son livre intitulé *Work and Family in the United States: A Critical*

Review and Agenda for Research and Policy, Kanter (1977) remettait en question, pour la première fois, le mythe d'une séparation entre la vie professionnelle et la vie familiale. Ensuite, avec la prise en compte de l'interdépendance entre la vie professionnelle et la vie familiale, le défi de l'équilibre travail-famille est devenu prioritaire au sein de plusieurs organisations.

Le conflit travail-famille, est au coeur de plusieurs recherches sur l'équilibre travail-famille. Les modèles de recherche positionnent le conflit comme variable dépendante ou comme variable indépendante, selon les problématiques qui sont de type explicatifs dans le premier cas et de type évaluatif dans le second (figure 2).



Figure 2

**Le concept de conflit travail-famille au coeur
de plusieurs problématiques de recherche**

Dans cette section, nous présentons sommairement les recherches qui traitent du conflit travail-famille, de ses sources et de ses effets. Un aperçu de ces recherches nous permettra de situer notre question de recherche dans un cadre général de recherche sur l'équilibre travail-famille.

1.2.1 Conflit travail-famille

Depuis la publication du livre de Kanter, plusieurs études ont confirmé les multiples interdépendances entre la vie professionnelle et la vie familiale. Par ailleurs, depuis quelques années l'intérêt accru pour la dynamique travail-famille a conduit à une intégration plus poussée de la recherche sur le travail et la famille (Frone, Russell et Cooper, 1992). Au tout début, la recherche sur la dynamique travail-famille mesurait surtout les effets du travail sur la famille (travail → famille). Progressivement, avec l'avancement de la recherche, une nouvelle conceptualisation bi-directionnelle émergea qui reconnaissait aussi l'influence de la famille sur le travail (famille → travail) (Frone, Russell et Cooper, 1992; Greenhaus, 1988; Greenhaus et Beutell, 1985; Gutek, Searle et Klepa, 1991). Donc, la question de l'influence des responsabilités familiales sur l'implication et la performance au travail devint importante (Voydanoff, 1989).

Aujourd'hui, il existe cinq cadres théoriques ou théories qui expliquent la dynamique des liens qui peuvent s'établir entre le travail et la famille (Zedeck et Mosier, 1990). Se basant sur la similarité entre les activités réalisées au travail et dans la famille, la théorie de l'*interdépendance* décrit une réciprocité entre les sphères d'activité. La théorie de la *compensation* anticipe une relation inverse entre le travail et la famille, où les individus compenseraient dans une sphère pour les insuffisances dans l'autre. La théorie de la *segmentation* proclame que le travail et la famille n'ont pas d'influence l'un sur l'autre, tandis que la théorie *instrumentale* suggère qu'une sphère d'activité sert à obtenir des bienfaits dans l'autre (p.ex., le salaire permet de se payer un voyage). Finalement, la théorie des *conflits* repose sur l'idée que la satisfaction et le succès dans une sphère nécessitent des sacrifices dans l'autre puisque les normes et besoins de chacune peuvent être incompatibles.

Plusieurs auteurs (Frone, Russell et Cooper, 1992; Greenhaus et Beutell, 1985; Sekaran, 1992) adhèrent à la théorie de l'*interdépendance* qui prévoit que les événements et expériences de la vie familiale influencent la productivité au travail et que, de la même manière, ce qui se passe au travail a des répercussions sur la qualité de la vie familiale. Voici une dimension de cette dynamique telle qu'exprimée dans un document intitulé *Le travail dans le monde*:

La longueur de la journée de travail, la rigueur des horaires, le travail posté, dans bien des cas, sont, pour les femmes qui doivent trouver aussi le temps de s'occuper de leur foyer, une source de surmenage et de tensions, de frustrations et de mécontentement, une cause d'absentéisme et d'instabilité dans l'emploi. (BIT, 1994)

Cet exemple montre bien la réciprocité entre le milieu de travail (i.e., aménagement des horaires) et le milieu familial (i.e., s'occuper du foyer). La recherche qui s'inscrit dans cette façon de percevoir la réalité se rapproche du paradigme systémique qui vise à ne plus isoler les comportements au travail de ceux à la maison (Grawitz, 1984), mais plutôt à comprendre ce qui survient lorsque les deux systèmes se rencontrent, et ceci dans un souci d'optimiser la cohérence inter-systèmes.

En général, le conflit travail-famille se définit comme un conflit de rôle (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, et Rosenthal, 1964).

Work-family conflict has been defined as a form of interrole conflict in which role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect so that participation in one role is made more difficult by virtue of participation in the other roles. (Greenhaus et Beutell, 1985)

Le conflit travail-famille s'illustre donc par la dynamique présentée à la figure suivante.

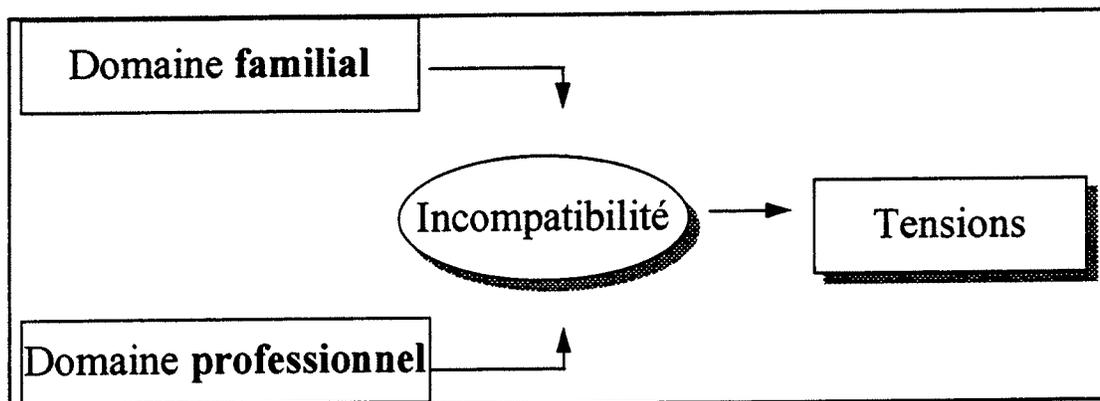


Figure 3
Dynamique du conflit travail-famille

C'est donc l'incompatibilité des pressions issues du travail et de la famille qui engendre des tensions. Comme nous allons le voir plus loin, ces tensions peuvent se manifester de différentes façons.

Enfin, bien que Greenhaus et Beutell (1985) présentent une définition commune du conflit travail-famille, ces auteurs décrivent aussi trois dimensions de ce concept. Nous retrouvons donc le conflit lié au temps (i.e., "*time-based conflict*"), le conflit lié aux tensions (i.e., "*strain-based conflict*") et le conflit lié aux comportements (i.e., "*behavior-based conflict*"). Lorsqu'elle s'intéresse au conflit travail-famille, la recherche essaie souvent de découvrir les multiples sources de ces trois dimensions du conflit.

1.2.2 Sources du conflit travail-famille

Les sources du conflit travail-famille constituent une dimension importante du cadre général de recherche sur l'équilibre travail-famille. Une revue de la recherche nous permet de distinguer les sources organisationnelles, individuelles et familiales du conflit travail-famille.

La littérature sur l'équilibre travail-famille identifie plusieurs *sources organisationnelles* du conflit travail-famille. Les heures travaillées (Burke, Weir et Duwors, 1980; Keith et Schafer, 1980; O'Driscoll, Ilgen, et Hildreth., 1992; Pleck, Staines et Lang, 1980) ou à faire la navette (Bohen et Viveros-Long, 1981), le temps supplémentaire et les quarts irréguliers de travail (Pleck, Staines et Lang, 1980), de même que les horaires de travail rigides (Herman et Gyllstrom, 1977) représentent les principales sources organisationnelles du conflit travail-famille. L'ambiguïté et/ou le conflit des rôles de travail (Jones, Butler, 1980; Kopelman, Greenhaus et Connolly, 1983), le manque de support du supérieur hiérarchique (Jones et Butler, 1980), les demandes physiques et psychologiques (Pleck, Staines et Lang, 1980) et autres agents stressseurs (Burke et Weir, 1980) représentent d'autres sources organisationnelles du conflit travail-famille.

La littérature sur l'équilibre travail-famille présente aussi diverses *sources individuelles* du conflit travail-famille. Certaines recherches identifient une relation entre le type de personnalité et le conflit travail-famille (Burke, Weir et Duwors, 1979; Werbel, 1978). Le type A aurait une plus forte propension au conflit travail-famille (Howard, Cunningham et Rechnitzer, 1977). Par ailleurs, puisque les femmes assument souvent une charge disproportionnée des responsabilités familiales (Guttek, Searle et Klepa, 1991), le sexe représente une autre source individuelle du conflit.

Enfin, la littérature sur l'équilibre travail-famille présente aussi diverses *sources familiales* du conflit travail-famille. Le mariage (Herman et Gyllstrom, 1977), la maternité ou la paternité (Holahan et Gilbert, 1979b; Pleck, Staines et Lang, 1980), la responsabilité de l'éducation des enfants (Cartwright, 1978; Keith et Schafer, 1980), la présence de jeunes enfants (Beutell et Greenhaus, 1980; Greenhaus et Kopelman, 1981; Pleck, Staines et Lang, 1980), la taille de la famille (Cartwright, 1978; Keith et Schafer, 1980) représentent les principales sources familiales du conflit travail-famille. Les conflits familiaux (Kopelman, Greenhaus et Connolly, 1983), le degré de support du conjoint (Holahan et Gilbert, 1979a), l'attitude pro-féministe du conjoint (Beutell et Greenhaus, 1983), l'adéquation des orientations de carrière des conjoints (Beutell et Greenhaus, 1982), les mésententes quant aux rôles familiaux (Chadwick, Albrecht et Kunz, 1976), les divergences à l'égard du statut de la femme (Eiswirth-Neems et Handal, 1978) s'avèrent d'autres sources familiales du conflit travail-famille.

1.2.3 Effets du conflit travail-famille

La recherche sur l'équilibre travail-famille identifie les effets individuels, organisationnels et sociaux du conflit travail-famille. Bien qu'une interdépendance existe entre ces trois niveaux d'analyse, une distinction conceptuelle s'impose. Premièrement, la mesure des effets individuels du conflit travail-famille se rapporte aux attitudes ou comportements des personnes (p.ex., satisfaction maritale, alcoolisme). Deuxièmement, bien que la performance des organisations repose en partie sur le bien-être des personnes, la mesure des effets organisationnels du conflit travail-famille se rapporte aux indicateurs ayant une influence directe sur la performance organisationnelle (p.ex., peu d'absentéisme, productivité, peu de roulement).

Troisièmement, bien que le climat social dépend des attitudes et des comportements des personnes et de la performance des organisations, la mesure des effets sociaux du conflit travail-famille se rapporte aux indicateurs plus généraux mesurant le bien-être ou l'état d'une collectivité.

La recherche sur les *effets individuels* du conflit travail-famille est surtout centrée sur les attitudes ou états de santé des employés relatifs aux conditions de travail. En milieu de travail, le stress (Bacharach, Bamberger et Conley, 1991; Frone, Russell et Cooper, 1992; Gutek, Repetti et Silver, 1988; MacBride-King et Paris, 1989; Paris, 1990), l'anxiété (Wiersma, 1990; Wiley, 1987), la tension (Kelly et Voydanoff, 1985), la dépression (Bedeian, Burke et Moffett, 1988; Burden et Googins, 1987), les maladies du coeur (Haynes, Eaker et Feinleib, 1984) la satisfaction et l'implication (Bacharach, Bamberger et Conley, 1991; Bedeian, Burke et Moffett, 1988; Burud, Ashbacher et McCroskey, 1984; Frone, Russell et Cooper, 1992; Magid, 1983; Orthner et Pittman, 1986; Sexton, 1977; Wiley, 1987), représentent les principaux effets considérés. En milieu familial, le conflits des rôles au travail (Pietromonaco, Manis et Frohardt-Lane, 1986; Wiersma, 1990; Wiley, 1987), la satisfaction maritale (Belsky, Perry-Jenkins et Crouter 1985; Crouter, Perry-Jenkins, Huston et McHale, 1987; Ladewig et McGee, 1986; Piotrkowski et Crits-Christoph, 1981; Spitze et South, 1985), la satisfaction familiale (Crouter, 1984; Katz et Piotrkowski, 1982), la qualité de l'interaction entre les membres de la famille (Crouter, Huston et Robbins, 1983; Piotrkowski, 1979), la participation aux tâches ménagères et à la garde des enfants (Barnett et Baruch, 1987; Berardo, Shehan et Leslie, 1987; Pleck, 1985; Pleck et Staines, 1985; Seccombe, 1986), le fonctionnement psychologique et l'autoritarisme (Kohn, 1977; Kohn et Schooler, 1973, 1978; Ulbrich, 1988), représentent les principaux effets individuels considérés. Enfin, une étude récente identifie une relation positive entre le conflit travail-famille et une consommation abusive d'alcool (Frone, Russell et Cooper, 1993).

La recherche sur les *effets organisationnels* du conflit travail-famille réfère principalement aux comportements en milieu de travail des employés. Elle identifie l'absentéisme (Akyeampong, 1992; Brooke et Price, 1989; Goff, Mount et Jamison, 1990; Paris, 1990), le nombre de retards (Burud, Aschbacher et McCroskey, 1984; Magid, 1983; Ralston, 1989; Paris 1990), le roulement (Curry, Wakefield, Prince, Mueller et McCloskey, 1985; Hock, Christman et Hock, 1980) et les refus de promotion et de déplacement géographique (Paris, 1990) comme les principaux effets organisationnels du conflit travail-famille. Enfin, dans la mesure où les femmes se retrouvent en bas de la hiérarchie professionnelle à cause de la double responsabilité qui pèse sur elles quand elles travaillent (BIT, 1994), la sous-représentation des femmes aux niveaux supérieurs de la hiérarchie représente une autre conséquence organisationnelle possible.

La recherche sur les *effets sociaux* du conflit travail-famille n'est pas très présente dans la documentation consultée. Toutefois, nous pouvons concevoir que les effets individuels et organisationnels du conflit travail-famille peuvent aussi se manifester par des effets sociaux. Par exemple, une consommation abusive d'alcool au sein d'une collectivité comprend certainement des coûts sociaux importants.

1.3 CONCLUSION

Ce premier chapitre décrivait comment la question de l'équilibre entre les responsabilités familiales et professionnelles est devenu prioritaire au cours des dernières années. Une tendance importante qui explique l'émergence du défi de l'équilibre travail-famille a été la participation accrue des femmes au marché du travail. La féminisation du marché du travail et la nouvelle

dynamique familiale qui en résulte forcent les organisations à remettre en question les politiques et pratiques développées dans un contexte bien différent de celui que nous connaissons aujourd'hui. La participation accrue des femmes au marché du travail a aussi provoqué un questionnement sur les effets réciproques du travail sur la famille et de la famille sur le travail.

La multiplication des travaux sur le conflit travail-famille, ses sources et ses effets, témoigne de cet engouement au niveau de la recherche. Ces travaux, qui parfois font appel à des modèles théoriques complexes, ont néanmoins réussi à montrer l'existence d'un lien entre le conflit travail-famille et certains effets néfastes pour les organisations. Par conséquent, pour réduire l'importance du conflit travail-famille et de ses effets, les organisations auraient intérêt, semble-t-il, à implanter des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Ce sont ces pratiques et leurs effets que nous analysons dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 2

PRATIQUES D'AIDE À LA GESTION DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

La recherche relative à la problématique de l'équilibre entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales s'est surtout concentrée sur le conflit travail-famille. Il existe toutefois une nouvelle branche de cette recherche qui s'intéresse en priorité aux pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

Ce chapitre présente les diverses mesures spéciales ou réponses organisationnelles qui aident les employés à assumer à la fois leurs responsabilités familiales et professionnelles. Ce chapitre comprend aussi une synthèse critique des témoignages et des recherches empiriques sur les effets de ces pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

2.1 PRÉSENTATION DES PRATIQUES D'AIDE À LA GESTION DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille sont des initiatives organisationnelles favorables à la réconciliation des responsabilités de la vie professionnelle avec celles de la vie familiale. Elles sont donc des dispositions prises sur le lieu de travail ou sur le plan local, souvent à l'initiative des

employeurs, propres à réduire les tensions entre le travail et la vie familiale.

Dans un article portant sur les mesures à prendre pour réduire l'importance du conflit travail-famille, Hall et Richter (1988) posaient la question suivante dans leur titre: *Balancing work life and home life: What can organizations do to help?*. Leur réponse à cette question consistait à présenter quelques mesures pour faciliter la transition entre le travail et la maison. Aujourd'hui, avec l'émergence du défi de l'équilibre travail-famille, il existe une plus grande diversité de pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

Au Québec, selon Guérin, St-Onge, Trottier, Simard et Haines (1994), il existe au moins vingt de ces pratiques. Certaines d'entre elles sont très fréquentes et d'autres sont très peu fréquentes au sein des organisations. Certaines pratiques exigent des investissements importants et d'autres sont très peu coûteuses. Certaines pratiques changent l'organisation du travail et d'autres ne bouleversent presque pas les façons de faire habituelles. Il existe donc une grande diversité de pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille qui sont souvent regroupées en catégories ou classes de pratiques.

2.1.1 Classification des pratiques

Paris (1989) regroupe les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille sous cinq grandes appellations:

(1) **Soutien fourni aux employés qui ont des obligations familiales**

Avantages sociaux offerts dans le domaine de la garde des enfants.
Avantages sociaux offerts pour les soins fournis aux parents âgés ou handicapés.

(2) **Régimes de travail flexibles**

Horaires flexibles.
Travail partagé.
Semaines comprimées.
Semaines réduites.
Journées réduites.
Travail à temps partiel.
Travail à la maison.

(3) **Congés pour obligations familiales ou parentales**

Pré-maternité.
Maternité (congé prolongé).
Paternité ou maternité (prolongé) pris par le père.
Adoption.
Congé parental.
Spécial en temps, pour obligations familiales.
Maladie, utilisé pour obligations familiales.
Décès.
Remplacement de la rémunération d'heures supplémentaires.
Études liées à l'activité professionnelle.
Sabbatique lié à l'activité professionnelle.

(4) **Programmes d'aide aux employés**

Alcoolisme et toxicomanie.
Retraite.
Cessation d'emploi ou nouvelle orientation de carrière.
Finances personnelles.
Conditionnement physique.
Stress.

(5) **Aide à la réinstallation**

Services liés à l'immobilier.
Aide au placement du conjoint.

Pour sa part, Friedman (1991) classe les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille en trois groupes:

(1) **Bénéfices, congés et services**

Cette classe correspond aux classes 3 et 4 de la typologie précédente.

(2) **Horaires de travail alternatifs**

Correspond à la classe 2 précédente.

(3) **Options pour les soins aux dépendants**

Correspond à la classe 1 précédente.

Enfin, une recherche récente (Guérin, St-Onge, Trottier, Simard et Haines, 1994) regroupe vingt pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille en quatre familles de pratiques: (1) l'aide aux membres de la famille, (2) les congés et avantages sociaux, (3) les aménagements du temps de travail, (4) la gestion des carrières. L'énumération suivante, présentée selon ce classement, met en valeur la diversité des initiatives organisationnelles pour répondre au défi de l'équilibre travail-famille:

(1) **Aide aux membres de la famille**

Garderie pour enfants d'âge pré-scolaire

Les services de garderie permettent aux employés d'une ou de plusieurs organisations de faire garder leur(s) enfant(s) d'âge pré-scolaire sur les lieux de travail ou à proximité.

Aide financière pour les frais de garde

L'aide financière est fournie par l'organisation pour aider les employés à défrayer les frais de garde de leur(s) enfant(s) pendant qu'ils

assument des tâches reliées au travail.

Garde des enfants d'âge scolaire

Les services de garde sont offerts aux enfants d'âge scolaire avant ou après les heures de classe, durant les congés pédagogiques ou les vacances. Ces services de garde sont dispensés à l'école, dans des garderies, dans des centres de loisirs, dans des familles d'accueil, à domicile ou encore dans l'organisation.

Aide financière à l'éducation

L'aide financière est offerte - généralement sous forme de prêts ou de bourses - aux enfants des employés pour défrayer une partie des coûts de leur éducation.

Aide d'urgence

Les services d'aide d'urgence permettent aux employés de pouvoir compter rapidement sur de l'aide pour prendre soin de leur(s) enfants ou s'occuper de leur(s) dépendants à autonomie réduite advenant une situation d'urgence (exemple: maladie d'une gardienne, maladie d'un enfant, hospitalisation d'un parent âgé).

Aide aux dépendants à autonomie réduite

L'aide est fournie aux dépendants des employés (parents âgés, enfants handicapés, ...) qui ont une autonomie réduite, sous forme d'aide domestique, d'aide pour les déplacements ou de service de consultation (écoute et résolution de problèmes).

Services d'information et de référence

Les services d'information et de référence sont des services permettant aux employés d'obtenir de l'information, des conseils ou des recommandations en matière de services scolaires, de services de garde ou de services d'aide.

(2) Congés et avantages sociaux

Compléments de salaire et congés à la naissance et à l'adoption

Les compléments de salaire et congés visés ici sont ceux accordés aux

employés féminins ou masculins lors de la naissance ou de l'adoption d'un enfant.

Congés pour raisons personnelles

Les congés pour raisons personnelles sont des congés qui peuvent être utilisés à la discrétion de l'employé, soit pour s'occuper d'un enfant malade ou pour d'autres raisons familiales.

Programme d'aide aux employés

Un programme d'aide aux employés (P.A.E.) est un ensemble de mécanismes instaurés en milieu de travail afin d'aider les employés à soit résoudre leurs problèmes personnels, soit leurs problèmes familiaux qui peuvent affecter leur rendement au travail.

Assurance collective familiale

Un régime d'assurance collective familiale permet aux employés et aux membres de leur famille de bénéficier d'une protection contre certains événements imprévus (décès, maladie,...) ou d'un allègement du coût de certains services de santé (médicaments, examen de la vue,...).

Services domestiques à accès rapide

Les services domestiques à accès rapide sont offerts aux employés sur les lieux de travail ou à proximité de ceux-ci pour les aider à assumer certaines tâches domestiques et à mieux gérer leur temps. Il peut s'agir par exemple de services bancaires, de services de traiteur, ou de services de nettoyage rapide.

(3) Aménagements du temps de travail

Horaire flexible

L'horaire flexible permet aux employés de choisir, par exemple, pour des raisons familiales, l'heure d'arrivée et de départ tout en respectant un nombre fixe d'heures de travail par jour, par semaine ou par mois.

Horaire comprimé volontaire

L'horaire comprimé volontaire permet aux employés de répartir volontairement leurs heures hebdomadaires de travail sur une période

de quatre jours ou moins en allongeant leurs journées de travail.

Horaire à la carte

Un horaire à la carte se dit d'un horaire fait sur mesure afin de respecter les disponibilités ou les besoins de l'employé qui en fait la demande.

Travail à temps partiel volontaire

Le travail à temps partiel volontaire permet à un employé de travailler, à sa demande, un nombre d'heures inférieur à la normale.

Travail partagé volontaire

Le travail partagé volontaire permet à deux ou plusieurs employés, à leur demande, de partager un poste à temps plein habituellement comblé par un seul titulaire.

Travail à domicile

Le travail à domicile permet à l'employé d'effectuer à sa demande, l'ensemble ou une partie de son travail à la maison.

(4) Gestion des carrières

Cheminevements de carrière adaptés aux exigences familiales

Cette pratique (appelée en anglais «Mommy or Daddy track») permet aux employés qui le désirent de modifier temporairement le contenu de leur travail ou leur cheminement de carrière pour des raisons familiales, par exemple en limitant les transferts, en retardant les promotions ou en maintenant des horaires stables.

Aide aux familles des employés déplacés géographiquement

Cette aide vise ici à assurer l'intégration professionnelle ou sociale des membres de la famille (i.e., conjoint, enfants) de l'employé muté ou promu dans une autre ville, une autre région ou un autre pays.

Finalement, suite à une recension de la situation dans divers pays, le Bureau

International du Travail identifie la création des *services et structures d'appui* et l'*aménagement du régime du travail* comme les principales dispositions prises pour aider les travailleurs à concilier leurs activités professionnelles et leurs tâches familiales (BIT, 1994). Les services et structures d'appui comprennent les divers services de garde des enfants et des personnes âgées. L'aménagement du régime du travail en fonction des besoins de la famille comprend divers types de congés et l'aménagement du temps de travail.

Malgré l'existence de plusieurs services et structures d'appui et d'aménagements du régime de travail dans divers pays, le degré d'implication sur le plan local (i.e., au sein des entreprises) est très variable selon les contextes. Parfois, une seule pratique existe, et, dans d'autres circonstances, un programme complet d'équilibre travail-famille, qui intègre un ensemble cohérent de pratiques, est implanté. Par ailleurs, certaines pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille ont été implantées en milieu organisationnel pour des motifs autres qu'une préoccupation pour l'équilibre travail-famille. Par exemple, l'implantation des programmes d'aide aux employés visait initialement à lutter contre le problème de l'alcoolisme en milieu ouvrier. Toutefois, dans un contexte d'équilibre travail-famille, les programmes d'aide aux employés s'adressent de plus en plus aux problèmes familiaux (Jankowski, Holtgraves et Gerstein, 1989). La même remarque s'applique aux horaires de travail flexibles souvent implantés dans un autre contexte de gestion mais qui aident aussi la conciliation travail-famille. Bref, l'implication au plan local, que nous vérifions par le degré d'implantation des pratiques au sein des organisations, montre des signes de progrès mais aussi des signes de lenteur.

2.1.2 Degré d'implantation des pratiques

Se faire une idée juste de la fréquence d'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille n'est pas chose facile. Premièrement, les différentes enquêtes sur la question présentent des compte-rendus partiels (i.e., seulement certaines pratiques) du degré d'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Deuxièmement, la collecte des données se réalise souvent auprès d'un échantillon trop restreint, non représentatif et, de surcroît, avec un faible taux de réponse (Kingston, 1990). Troisièmement, même si les employeurs canadiens implantent aussi ces pratiques (Grant, Sai-Chew et Natarelli, 1982; Mayfield, 1985b), les données sur la fréquence d'implantation proviennent principalement des États-Unis. Malgré ces limites à une compréhension juste du phénomène, la littérature disponible portant sur la fréquence d'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille fait état d'un constat de progrès jumelé à un constat de lenteur.

- ***Constat de progrès***

Il existe de plus en plus de témoignages à l'effet que de plus en plus d'organisations implantent des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (Adams, 1993). Les organisations de petite taille semblent elles aussi s'impliquer davantage avec des programmes plus modestes (Nelton, 1993). Donc, il semble juste d'affirmer que les organisations nord-américaines dépassent le stade de l'expérimentation en matière de pratiques d'équilibre travail-famille (Gonyea et Googins, 1992).

Il y a quinze ans, moins de 200 compagnies américaines offraient des services d'aide à la garde des enfants tandis qu'en 1990 on dénombre 3 500 de ces initiatives (Bureau of National Affairs, 1991; Edgar, 1988). Friedman (1990) note que les services d'aide à la garde des enfants sont offerts par 12 pour cent des organisations de 100 employés et plus. Les enquêtes qui ont été menées par Burud, Aschbacher et McCroskey (1984) indiquent que les garderies s'implantent de plus en plus en milieu industriel. En 1978, les garderies se retrouvaient surtout en milieu hospitalier (71 pour cent), et très peu en milieu industriel (9 pour cent). En 1982, témoignant d'un progrès rapide, 47 pour cent des garderies s'implantaient en milieu industriel.

Les congés parentaux sont disponibles pour 36 pour cent des employés au sein des organisations américaines de 100 employés et plus (Meisenheimer, 1989). Au Canada, 22 pour cent des participants à l'enquête qui a été menée par Towers et Perrin (1991) offrent des congés de maternité excédant ceux prévus par les lois. Selon cette même enquête, neuf pour cent des organisations disposent d'une garderie en milieu de travail.

Une enquête réalisée en 1987 par le *Conference Board* révèle que 46 pour cent des organisations offrent une forme d'horaires flexibles (Christensen, 1989). Une autre enquête réalisée en 1988 par l'*American Management Society* révèle que 31 pour cent des organisations membres utilisent les horaires flexibles, soit une hausse de 15 pour cent depuis 1977 (American Management Society, 1988).

Selon l'étude de Towers et Perrin (1991), plusieurs organisations canadiennes prévoient bientôt s'impliquer en matière d'équilibre travail-famille. Par exemple, cette étude indique que 11 pour cent des organisations prévoient implanter une garderie au travail. De plus, 11 pour cent des organisations ont à l'étude un programme de services d'information et de référence en matière de garde des

enfants. Un autre neuf pour cent des organisations prévoient implanter un service d'information et de références en matière de soins aux personnes âgées.

La moitié des organisations recensées par l'*American Society for Personnel Administration* en 1988 prévoit développer de nouvelles pratiques d'équilibre travail-famille. De plus, les résultats d'une enquête qui a été menée auprès d'organisations de la *Fortune 500*, montrent que 86 pour cent des répondants prévoient implanter de ces pratiques au cours des prochaines années (Galinsky, 1991). Les directeurs des avantages sociaux anticipent aussi une plus grande implication organisationnelle en matière de services de garde au cours des années '90 (Paine, 1988).

La diversification des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille représente aussi un signe du progrès réalisé. En plus des services de garde traditionnels, les organisations américaines développent et implantent des services de référence, des rencontres d'information, des groupes de support, des horaires flexibles, des programmes de partage d'emplois, le travail à la maison et d'autres pratiques innovatrices. Certaines pratiques mentionnées ont des objectifs multiples mais dont l'un des effets touche la conciliation travail-famille. Parmi l'ensemble des pratiques, les horaires flexibles sont les plus implantés (43 pour cent des organisations de plus de 10 employés) et les services de garde sont les moins implantés (2 pour cent) (Bureau of Labor Statistics, 1988).

Enfin, témoignant de la popularité croissante des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, certaines organisations ont créé des postes de *coordonneurs travail-famille* au sein de leur service des ressources humaines (Gonyea et Googins, 1992).

- ***Constat de lenteur***

Malgré une implication plus grande des organisations en matière d'équilibre travail-famille, il reste, selon plusieurs auteurs, beaucoup de progrès à faire:

Some firms have implemented policies that were not even considered a few decades ago, but these "progressive" firms are still identifiable as pioneers. (Kingston, 1990)

Coates (1991) ajoute que la réponse des employeurs canadiens est lente, incrémentale, circonstancielle, individuelle, réactive et ne correspond pas à un changement substantiel des attitudes ou de la culture organisationnelle.

Malgré les témoignages positifs sur les bénéfices des services de garde, 86 pour cent des employeurs américains n'offrent pas ces services à leurs employés (Collins et Magid, 1989). Seulement cinq pour cent des 46 000 organisations de moyenne et grande taille offrent des services d'aide à la garde des enfants (Fritz, 1988) et seulement trois pour cent de l'ensemble des organisations américaines offrent des services d'aide aux soins des personnes âgées (Gorey, Rice et Brice, 1992). Par ailleurs, les 3 500 organisations qui ont implanté des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille ne représentent qu'une faible proportion des 17 millions d'organisations américaines (Gonyea et Googins, 1992). Une enquête récente sur la question confirme ce constat de lenteur dans l'implantation de ces pratiques au sein des corporations américaines (Galinsky, Friedman et Hernandez, 1991).

Une autre enquête qui a été menée en 1988 par le *Bureau of Labor Statistics* auprès d'un échantillon de 10 345 établissements témoigne à la fois du progrès et de la lenteur de l'implantation des pratiques d'équilibre travail-famille en

milieu de travail. Cette enquête révèle que seulement 2 pour cent des établissements parrainent des services de garde (i.e., "*employer sponsored child care*"). De plus, seulement trois pour cent des établissements offrent une assistance financière à l'intention des services de garde des enfants. Au total, 11 pour cent de tous les établissements accordent des bénéfices spécifiques ou des services généraux pour la garde des enfants (i.e., services de garde, assistance financière, services d'orientation, services d'information et de références). Toutefois, malgré l'implantation restreinte de certains services, l'enquête dénombre trois établissements sur cinq qui ont d'autres pratiques d'aide à l'équilibre travail-famille (i.e., horaire flexible, travail à temps partiel volontaire, congés flexibles). L'enquête découvre aussi que même si le degré d'implantation des services de garde augmente avec la taille des établissements, l'implantation de l'horaire flexible se réalise plus souvent au sein des petits établissements.

Une enquête récente réalisée au Québec fait également état d'un constat de progrès pour certaines pratiques et de lenteur pour d'autres pratiques (Guérin, St-Onge, Wils, Haines, Trottier et Simard, 1994). Les vingt pratiques d'aide à l'équilibre travail-famille étudiées dans cette enquête se répartissent en quatre groupes selon qu'elles sont fréquentes, assez fréquentes, en émergence ou marginales. Dans le groupe des pratiques dites *fréquentes* (taux d'implantation supérieurs à 50 pour cent) se retrouvent quatre pratiques reliées aux congés et avantages sociaux. Ce sont, dans l'ordre, le régime d'assurance familiale (qui existe dans 94,7 pour cent des cas), les congés pour raisons personnelles (73,8 pour cent des cas), les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption (59,5 pour cent des cas) et les programmes d'aide aux employés (52,5 pour cent des cas). Dans le second groupe des pratiques dites *assez fréquentes* (taux d'implantation compris entre 30 et 40 pour cent) se trouvent les deux aménagements du travail les plus populaires, soit le travail à temps partiel volontaire (37,3 pour cent des cas) et l'horaire flexible (35,5

pour cent des cas). Dans le troisième groupe des pratiques dites *en émergence* (taux d'implantation entre 9 et 15 pour cent) coexistent cinq pratiques: le travail partagé volontaire (15,3 pour cent des cas), les garderies (15,0 pour cent des cas), les services d'information et de références (12,3 pour cent des cas), l'aide aux familles des employés déplacées géographiquement (10,3 pour cent des cas) et les services domestiques à accès rapide (9,3 pour cent des cas). Finalement, un dernier ensemble regroupe les pratiques qualifiées de marginales puisqu'elles ne sont implantées que chez sept pour cent ou moins de répondants. Ce sont, par ordre décroissant d'importance, l'horaire comprimé volontaire (7,0 pour cent des cas), le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales (6,6 pour cent), l'horaire à la carte (6,0 pour cent), l'aide d'urgence (5,3 pour cent), les services de garde d'enfants d'âge scolaire (4,0 pour cent), l'aide financière à l'éducation (4,0 pour cent), le travail à domicile (3,7 pour cent), l'aide aux personnes à charge ayant une autonomie réduite (3,0 pour cent) et l'aide financière pour les frais de garde (1,0 pour cent). Force est de constater que presque la moitié des pratiques (9 sur 20) se retrouvent dans ce groupe de pratiques dites marginales et que les taux sont vraisemblablement biaisés à la hausse puisqu'ils ne concernent que les répondants, c'est-à-dire vraisemblablement les organisations qui ont le plus de réalisations à leur actif. Il importe aussi de mentionner que même si les entreprises annoncent qu'elles offrent des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, souvent l'équipe de direction n'encourage pas l'utilisation de ces pratiques et il en résulte des faibles taux d'utilisation (Fierman, 1994).

2.1.3 Facteurs explicatifs du degré d'implantation des pratiques

Plusieurs facteurs peuvent expliquer le progrès ou la lenteur dans l'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Par exemple, selon Ferber, O'Farrell et Allen (1991), le degré d'implantation de ces pratiques varie selon la taille des organisations, l'industrie et la profession, le nombre de femmes dans un secteur d'activité, l'offre de travail, le degré de syndicalisation, la culture d'entreprise, les conditions économiques et les politiques d'imposition.

Notre revue de la documentation indique que les organisations implantent les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille en réponse à des impératifs démographiques et économiques.

En premier lieu, l'adaptation au nouveau profil de la main-d'oeuvre, dont nous avons déjà fait mention, justifie souvent l'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (Gonyea et Googins, 1992). Par exemple, il apparaît que ces pratiques s'implantent surtout, mais pas toujours, en contexte de forte féminisation (Hayghe, 1988).

En second lieu, l'adaptation au contexte économique semble aussi justifier une plus ou moins grande implication des organisations en matière d'équilibre travail-famille. D'une part, le contexte économique exige parfois de considérer de nouvelles pratiques de gestion pour réduire les coûts et augmenter la productivité de la main-d'oeuvre. En matière d'équilibre travail-famille, une argumentation est que les pratiques contribuent à réduire les coûts du conflit travail-famille. Les témoignages relatifs aux effets attendus lors de l'implantation des pratiques met en évidence une telle orientation utilitaire. D'autre part, le contexte économique exige parfois de considérer des mesures

plus directes de contrôle des coûts de main-d'oeuvre. En matière d'équilibre travail-famille, certaines organisations pourraient hésiter à introduire des pratiques qui s'ajoutent aux coûts des avantages sociaux déjà en place. Donc, jumelé à un chômage élevé, un contexte économique difficile risque d'atténuer le degré d'implication des organisations en matière d'équilibre travail-famille (Kingston, 1990). En somme, le contexte économique peut contribuer, selon les cas, à augmenter ou à diminuer le degré d'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

Pour Kingston (1990), qui minimise l'influence de la responsabilité sociale des organisations et celle de l'évolution démographique de la main-d'oeuvre, le facteur déterminant de l'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille est la justification économique. Selon Kingston, les considérations éthiques en contexte d'équilibre travail-famille (Macadam, 1994; Melé, 1989) sont peu importantes du point de vue des gestionnaires.

Si le raisonnement économique prime, l'identification des coûts du conflit travail-famille et des bénéfices des pratiques devrait conduire à une plus grande implication des organisations en matière d'équilibre travail-famille (Gonyea et Googins, 1992). Dans cette perspective, l'énoncé suivant est représentatif du raisonnement utilisé pour encourager l'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

S'il peut être coûteux de prendre des mesures en faveur des travailleurs qui ont des responsabilités familiales, il peut être coûteux aussi, relevons-le, de ne rien faire. (BIT, 1994)

Raabe (1990) renchérit que l'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille s'explique surtout par la reconnaissance de leurs effets bénéfiques. Si la direction d'une organisation ne peut pas percevoir aisément

la relation entre l'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille et l'amélioration des états financiers, la diffusion de ces pratiques sera limitée (Gonyea et Googins, 1992). Ainsi, le manque d'intérêt des employeurs envers les services de garde s'expliquerait par le manque de preuves à l'effet que les bénéfices dépassent les coûts de ces initiatives (Human Resources Network, 1975).

Selon Bowen (1988), le manque de preuves augmente le scepticisme et l'insensibilité des milieux d'affaires à l'égard de la réciprocité travail-famille. Une enquête qui a été menée par l'*American Society for Personnel Administration* en 1988 confirme que l'absence de preuves quant aux bénéfices des services de garde représente un obstacle majeur à une plus grande implication des organisations. Sans ces preuves, la direction des organisations se fie davantage à des estimations des coûts qui sont plus faciles à obtenir et généralement plus précises que des estimations des bénéfices économiques des pratiques. En somme, en présence d'un rapport favorable entre les coûts et les bénéfices, la diffusion des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille serait probablement plus grande: "If the economic benefits were so obvious, widespread adoption should be expected." (Kingston, 1990).

2.2 EFFETS DES PRATIQUES D'AIDE À LA GESTION DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Plusieurs témoignages et quelques recherches empiriques ont porté sur la question des effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Les témoignages identifient les bénéfices qui résultent de l'implantation de ces pratiques et les recherches empiriques, peu nombreuses en contexte d'équilibre travail-famille, ne confirment pas toujours ces témoignages.

2.2.1 Témoignages sur les effets des pratiques

Les renseignements sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille proviennent surtout des témoignages ou anecdotes qui apparaissent dans les journaux, livres et articles à caractère professionnel. La situation en contexte d'équilibre travail-famille s'apparente donc à la situation en gestion des ressources humaines qui est décrite par Weber (1994) en introduction à une analyse synthèse de la documentation sur l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des organisations:

It must be stated at the outset that most of the literature in this area is either prescriptive (i.e., it implies, 'If your organization implements this program, it will be successful') or otherwise anecdotal, reflecting some belief about the effects of human resource practices on firm performance. [souligné nôtre]

En contexte d'équilibre travail-famille, les témoignages décrivent comment certaines pratiques améliorent la capacité d'attraction, la rétention et le climat de travail. La diminution de l'absentéisme et des retards compte aussi parmi les bénéfices que l'on mentionne souvent.

Certains témoignages s'expriment sous la forme d'attentes ou d'objectifs à atteindre. Ils expriment donc un besoin de produire un changement. Par exemple, une enquête réalisée auprès des entreprises de la *Fortune 500* révèle que l'implication en matière d'équilibre travail-famille se justifie surtout par des prévisions d'amélioration de la capacité d'attraction et de rétention de la main-d'oeuvre (41 pour cent), d'amélioration du climat de travail (21 pour cent), de diminution du stress (18 pour cent), et d'amélioration de la compétitivité (15 pour cent) (Galinsky, 1991).

Une revue de la documentation à caractère professionnelle nous a permis de dresser un inventaire des attentes les plus citées au moment de l'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (tableau I):

TABLEAU I
Attentes exprimées au moment de l'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille

EFFETS	FRÉQUENCE DE CITATION	RANG
Faciliter le recrutement	24	1
Diminuer le roulement de la main-d'oeuvre	22	2
Améliorer la productivité (i.e., rendement au travail)	17	3
Améliorer le climat de travail	10	4
Diminuer l'absentéisme	9	5
Augmenter l'implication et/ou l'engagement	6	6
Améliorer la satisfaction au travail	5	7
Favoriser une meilleure concentration au travail	4	8
Améliorer le service à la clientèle	3	9
Augmenter la loyauté envers l'organisation	2	10
Diminuer les retards	2	10

À l'examen de ces témoignages, il apparaît que les organisations introduisent des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille davantage pour demeurer compétitives que pour poser un geste humanitaire ou de relations humaines. Les deux constats suivants appuient cette interprétation de la

documentation professionnelle:

The history of corporate support for employees and their families clearly indicates that expanded family-oriented policies and practices must be based on more than ethical and humanitarian grounds; the concern for the "bottom line" always looms large. (Bowen, 1988)

What was once regarded largely as a nice gesture by companies is now being examined as a strategic business initiative. For an increasing number of companies, responding to employees' family concerns is no longer perceived as merely a public and employee relations issue, but rather is seen as tied to strategies of employee recruitment and retention. (Gonyea et Googins, 1992)

D'autres témoignages font connaître les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille après leur implantation en milieu de travail. Ces témoignages prennent la forme de constats sur les effets des pratiques. La documentation professionnelle et académique comprend un certain nombre de ces témoignages.

Les *témoignages non justifiés* ne sont pas appuyés par des données sur le degré de changement. Par exemple, chez IBM, Martinez (1993) rapporte qu'une plus grande flexibilité dans la gestion des horaires améliore la productivité et le moral des employés. Par ailleurs, chez *Hoffman-La Roche*, le vice-président des ressources humaines soutient qu'après l'implantation d'une garderie en milieu de travail, l'absentéisme a chuté tandis que la loyauté, le moral et la productivité ont augmenté (Petersen et Massengill, 1988).

Les *témoignages justifiés* sont appuyés par certaines données sur le degré de changement, sans toutefois qu'il soit possible de vérifier la méthodologie utilisée pour obtenir ces données. Certains témoignages quantifient les effets

des pratiques sous forme de variations dans les indicateurs de performance. Par exemple, chez *Union Bank* le taux de roulement des usagers de la garderie se situe à 2,2 pour cent, tandis que celui des non usagers se situe à 9,5 pour cent (Thomas et Thomas, 1990). D'autres témoignages justifiés présentent les effets des pratiques sous forme de résultats d'enquêtes. Par exemple, en milieu hospitalier, 54 pour cent des répondants à une enquête déclarent que leur moral s'est amélioré depuis l'implantation de la garderie et 34 pour cent affirment que la garderie représentait un critère d'acceptation d'un poste à l'hôpital (Petersen et Massengill, 1988). Comme le montre la documentation relative à la problématique de l'équilibre travail-famille, l'évaluation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille se réalise à divers niveaux de justification et selon différents critères d'efficacité (tableau II).

TABLEAU II
Effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille
selon différents niveaux de justification

EFFETS	Témoignages non justifiés	Témoignages justifiés (indicateurs)	Témoignages justifiés (enquêtes)
Diminution du roulement (meilleure rétention)	33	16	12
Meilleure capacité d'attraction	31	3	2
Accroissement de la productivité (rendement)	30	7	5
Diminution de l'absentéisme	20	14	10
Amélioration du climat de travail (moral du personnel)	18	0	11
Plus grande loyauté envers l'entreprise	10	0	0

Amélioration de l'image de l'organisation	9	0	1
Accroissement de l'implication et/ou engagement	6	0	1
Diminution du stress	5	0	1
Diminution du nombre de retards	5	1	2
Meilleure concentration au travail	6	0	0
Amélioration du service à la clientèle	4	0	0
Accroissement de la satisfaction au travail	3	0	5
Diminution du nombre d'accidents au travail	2	1	0
Amélioration de la qualité de la production	2	2	0
Diminution des coûts de production	2	0	0
Amélioration de la qualité de vie au travail	1	0	0
Départs retardés avant l'accouchement	2	0	3
Retour au travail plus rapide suite à accouchement	0	1	1

Le tableau II indique que les témoignages non justifiés (i.e., première colonne) sont très fréquents dans les 64 textes qui ont fait l'objet de notre analyse documentaire. Ce tableau montre aussi que les témoignages justifiés sous forme de mesure des indicateurs de performance (i.e., deuxième colonne) sont moins fréquents et même absents pour certains effets possibles. Enfin, il apparaît que les témoignages justifiés sous forme de résultats d'enquêtes (i.e., troisième colonne) portent parfois sur les effets qui ne font pas l'objet de témoignages justifiés sous forme de mesure des indicateurs de performance. Notons que ce tableau ne comprend pas les témoignages peu nombreux qui présentent les effets des pratiques sous forme de retour sur l'investissement. Par exemple, un tel témoignage consisterait à soutenir que pour chaque dollar

investi dans les services d'aide d'urgence, IBM sauve 3,65 dollars en frais divers (Martinez, 1993).

2.2.2 Recherches empiriques sur les effets des pratiques

Si les articles et volumes faisant l'éloge des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille sont nombreux, plus rares sont les recherches évaluatives mesurant les effets de ces pratiques. Dans cette section, nous présentons les recherches empiriques qui ont porté sur les services de garde en milieu de travail, les horaires variables et le travail à temps partiel, soit trois pratiques étudiées dans cette thèse. Les recherches sur les services de garde s'insèrent naturellement dans une problématique d'équilibre travail-famille, tandis que les recherches sur les deux autres pratiques s'insèrent souvent dans un contexte général de gestion.

- ***Services de garde en milieu de travail***

À notre connaissance, six recherches empiriques s'intéressent aux effets de la présence des services de garde en milieu de travail. Elles représentent des contributions importantes en matière d'évaluation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

La première recherche, menée par Krug, Palmour et Bellasai (1972), vérifie les effets de l'implantation d'une garderie en milieu de travail. Elle compare les absences et les retards des usagers et des non usagers d'une garderie. Les données sur les indicateurs de performance ont été recueillies dans les dossiers des employés et par le biais des témoignages des répondants (i.e.,

"self-reports"). Les résultats montrent un accroissement plus marqué des absences pour maladie chez les usagers que chez les non usagers de la garderie. Par ailleurs, les résultats de la recherche ne démontrent pas que l'implantation d'une garderie en milieu de travail contribue à diminuer les absences et les retards des employés.

Comme limite attribuée à cette première recherche, Miller (1984) note la non équivalence du groupe traitement et du groupe témoin du point de vue de l'âge, du statut conjugal, de la performance et des salaires. Ces différences favorisent de meilleurs comportements au travail chez le groupe témoin que chez le groupe expérimental. Comme autre limite, l'absentéisme était mesuré sur une période de cinq mois seulement (avril à août), d'où le risque de variations saisonnières importantes (i.e., vacances d'été).

La seconde recherche, menée par Milkovich et Gomez (1976), vérifie les effets de l'utilisation d'une garderie en milieu de travail sur l'absentéisme, le roulement et le rendement. Elle a été réalisée auprès de 90 femmes de l'industrie électronique, dont 30 femmes qui avaient des enfants d'âge préscolaire et qui faisaient usage de la garderie, 30 femmes qui avaient des enfants d'âge préscolaire et qui ne faisaient pas usage de la garderie, et 30 femmes qui n'avaient pas d'enfants d'âge préscolaire. Les données sur l'absentéisme, le roulement et le rendement ont été recueillies dans les dossiers des employés sur une période de 20 mois après l'utilisation de la garderie. Les résultats révèlent des taux d'absentéisme et de roulement moins élevés chez les femmes qui faisaient usage de la garderie. Cependant, en ce qui concerne le rendement, les différences ne sont pas significatives.

La force de cette seconde recherche réside dans l'utilisation des données administratives existantes pour réaliser la collecte des données (Crouter et MacDermid, 1990). En contrepartie, Miller (1984) adresse deux critiques à cette

recherche. En premier lieu, l'absence de mesures prises avant l'implantation de la garderie représente une faiblesse du devis de recherche. En second lieu, le manque d'information sur la composition des groupes pose le problème de la comparaison des résultats. Enfin, Milkovich et Gomez (1976) observent très peu de variance dans le rendement puisque 80 pour cent des employés dans chaque groupe se situent dans la catégorie du "rendement satisfaisant".

La troisième recherche, menée par Youngblood et Chambers-Cook (1984), vérifie les effets de l'accès à une garderie en milieu de travail sur les attitudes et comportements des employés. Le devis de cette recherche comprend une entreprise de l'industrie du textile qui avait implanté une garderie et une entreprise de l'industrie du textile qui n'avait pas implanté une garderie. Le groupe traitement est donc composé des employés qui ont accès à la garderie (n=46) tandis que le groupe témoin est composé des employés qui n'ont pas accès à la garderie (n=364). Les données sur l'absentéisme et le roulement ont été recueillies à l'aide des données existantes avant et après l'implantation de la garderie. Les données sur les autres variables dépendantes ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire après l'implantation de la garderie. Les résultats montrent des différences entre le groupe traitement et le groupe témoin sur toutes les facettes des attitudes et des comportements au travail. Les employés qui ont accès à la garderie présentent des résultats plus élevés sur les mesures de la satisfaction, du climat et de l'engagement au travail; et des résultats moins élevés sur la mesure des intentions de quitter. De plus, l'implantation de la garderie aurait contribué à réduire l'absentéisme de 11 pour cent, et le roulement de 63 pour cent.

Un regard critique sur cette troisième recherche révèle que la diminution de l'absentéisme n'est pas jugée statistiquement significative (Goff, Mount et Jamison, 1990). De plus, le groupe traitement se retrouvait dans un contexte différent du groupe témoin du point de vue de la gestion des ressources

humaines et des efforts pour améliorer le moral, l'absentéisme et le roulement.

La quatrième recherche, menée par Goff, Mount et Jamison (1990), vérifie les effets de l'utilisation d'une garderie en milieu de travail sur le conflit travail-famille et l'absentéisme. Les variables indépendantes sont (a) l'utilisation d'une garderie en milieu de travail, (b) le nombre d'enfants âgés de moins de cinq ans, (c) la responsabilité pour la garde des enfants, (d) la disponibilité d'un service de garde, et (e) le support du supérieur immédiat. Les variables dépendantes sont le conflit travail-famille et l'absentéisme. Le devis comprend une mesure de l'absentéisme sur une période qui varie entre quatre mois et un an avant et après l'utilisation de la garderie. La collecte des données sur l'absentéisme s'est réalisée à l'aide des données administratives existantes qui sont disponibles pour seulement 16 employés du groupe traitement et 59 employés du groupe témoin. Un questionnaire distribué à 952 employés qui ont des enfants âgés de cinq ans ou moins a été utilisé pour recueillir les données sur les autres variables. Les résultats de cette recherche ne permettent pas de conclure que l'utilisation d'une garderie au travail contribue à réduire l'ampleur du conflit travail-famille ou de l'absentéisme.

Comme limite de cette quatrième recherche, la petite taille de l'échantillon de cette recherche réduit le pouvoir des analyses statistiques réalisées. Une permission a été demandée pour accéder aux données administratives sur les présences. Compte-tenu des refus, le groupe traitement était composé de seulement 16 employés. Ajoutons comme seconde limite que certains des effets importants ne sont pas inclus dans le modèle de recherche (i.e., capacité d'attraction, climat de travail, roulement, retards).

La cinquième recherche, menée par Kossek et Nichol (1992), vérifie les effets du nombre d'heures d'utilisation d'une garderie en milieu de travail sur six variables dépendantes. Ces variables sont (a) les problèmes à assurer la garde

des enfants, (b) les attitudes à gérer les responsabilités du travail et de la garde des enfants, (c) l'absentéisme pour causes familiales, (d) le rendement, (e) le recrutement, et (f) la rétention. Les variables indépendantes sont (a) le nombre d'heures d'utilisation de la garderie, (b) le sexe, (c) la présence d'une aide familiale, (d) le degré de support du superviseur, et (e) le nombre d'heures d'utilisation de d'autres types de services de garde. Le groupe traitement est composé des employés qui utilisent la garderie (n=111) et le groupe témoin est composé des employés sur la liste d'attente de la garderie (n=44). La collecte des données s'est réalisée à l'aide d'un questionnaire pour les employés et d'une entrevue téléphonique pour les superviseurs. Les résultats de cette recherche attestent que l'utilisation d'une garderie en milieu de travail facilite le recrutement et la rétention des usagers de ce service, mais n'influence pas fortement l'absentéisme et le rendement au travail. Toutefois, cette cinquième recherche se base uniquement sur les perceptions des employés et des superviseurs. De plus elle fait appel à un groupe témoin biaisé constitué d'employés qui figurent sur la liste d'attente de la garderie.

La sixième recherche, menée par Picard, Lee et Duxbury (1994), vérifie les effets de l'utilisation d'une garderie en milieu de travail sur l'absentéisme, les retards, les départs hâtifs, les intentions de quitter, la productivité, la concentration et le conflit travail-famille. Le groupe traitement est composé de 31 employés qui font usage d'une garderie située dans leur milieu de travail et le groupe témoin est composé de 27 employées qui font usage d'une garderie à l'extérieur de leur milieu de travail. Dans les deux cas il s'agit de la même garderie et c'est seulement le lieu de travail des employés qui change. Les résultats de l'enquête par questionnaire ne montrent pas de différences significatives entre le groupe traitement et le groupe témoin pour l'ensemble des variables dépendantes. Comme limite, cette recherche se base uniquement sur les perceptions des employés. Ensuite, le fait que le groupe traitement se distingue du groupe témoin seulement sur la base de la distance

entre le lieu de travail et la garderie diminue possiblement la variation dans la variable indépendante.

En guise de synthèse, le tableau III présente une vue d'ensemble des devis de recherche utilisés dans les recherches empiriques sur les services de garde en milieu de travail.

TABLEAU III
Synthèse des devis de recherche utilisés dans les recherches empiriques sur les services de garde en milieu de travail

CARACTÉRISTIQUES DU DEVIS		FRÉQUENCE
Période de collecte des données	après seulement	4
	avant et après	2
Création des groupes	basée sur l'utilisation	5
	basée sur l'accès	1
Collecte des données	questionnaire seulement	2
	données existantes seulement	1
	combinaison du questionnaire et des données existantes	3
Variables axées sur les comportements et recueillies à l'aide de données existantes après l'utilisation ou l'accès à la pratique	absences	4
	roulement	1
	rendement	2
	retards	1
Variables axées sur les comportements, recueillies à l'aide de données existantes avant et après l'utilisation ou l'accès à la pratique	absences	2
	roulement	1

Le tableau synthèse ci-haut illustre bien que les devis s'ajustent aux contraintes du milieu. Il illustre aussi que (a) la collecte des données se réalise surtout après le traitement, (b) la création des groupes est surtout basée sur l'utilisation des pratiques, (c) la collecte des données par questionnaire et par combinaison du questionnaire et des données existantes est fréquente, (d) les variables axées sur les comportements et recueillies à l'aide de données existantes après l'utilisation ou l'accès à la pratique sont peu nombreuses, et que (e) les variables axées sur les comportements et recueillies à l'aide de données existantes avant et après l'utilisation ou l'accès à la pratique sont encore moins nombreuses.

- ***Horaires variables***

Les horaires variables ont surtout fait l'objet de recherches évaluatives dans un contexte général de gestion, c'est-à-dire dans un contexte autre que celui de l'équilibre travail-famille. Même si les recherches existantes accordent peu d'importance aux responsabilités familiales, elles situent l'efficience des horaires variables et fournissent autant de modèles pour une éventuelle recherche dans un contexte d'équilibre travail-famille.

Dans un article paru en 1978, Golembiewski et Proehl présentaient une synthèse de la recherche empirique sur les caractéristiques et conséquences des horaires variables. Les 16 études retenues par ces auteurs portent sur les effets des horaires variables sur les comportements (i.e., "*hard measures*") ou sur les attitudes (i.e., "*soft measures*"). Selon les études, les horaires variables peuvent contribuer à diminuer l'absentéisme, les retards, les congés de maladie, le roulement et le temps supplémentaire. L'utilisation des horaires variables est aussi associée à une amélioration du climat de travail et à un plus

grand contrôle exercé par les employés sur leur travail et leur vie privée. Les horaires variables favorisent également de meilleures attitudes face au programme, entraînant ainsi une amélioration perçue du rendement et facilitant du même coup les déplacements entre la résidence et le travail. Au plan des conséquences des horaires variables, Golembiewski et Proehl constatent que les comportements sont rarement retenus comme variables dépendantes dans ces études. De plus, lorsque les comportements font figure de variables dépendantes, peu d'entre eux sont retenus.

En 1984, Ronen présentait à son tour une synthèse de la littérature relative aux avantages des horaires variables pour les employeurs. Une amélioration de la productivité, de la satisfaction au travail, du climat de travail et de la facilité à programmer les horaires représentent, selon cette synthèse, des avantages importants des horaires variables. Une diminution de l'absentéisme, des retards, du roulement et des coûts du temps supplémentaire comptent aussi parmi les avantages des horaires variables. La synthèse réalisée par Ronen doit néanmoins être interprétée avec prudence. Selon Christensen et Staines (1990), les études comprises dans cette synthèse comportent des limites importantes de méthodologie. Par ailleurs, les résultats des études sur les effets des horaires variables sont équivoques (Buckley, Kicza et Crane, 1987; Dunham, Pierce et Casteneda, 1987). À titre d'illustration, les études réalisées par Kim et Campagna (1981) et Orpen (1981) découvrent une faible influence des horaires variables sur le rendement au travail. Par contre, d'autres études, comme celle réalisée par Walch et Gordon (1980) font état d'une augmentation significative du rendement au travail suite à l'implantation d'un horaire variable. C'est dans ce contexte d'une remise en question des premiers efforts de recherche sur les effets des horaires variables que s'insèrent d'autres études plus récentes (Ralston, Anthony et Gustafson, 1985; Dunham, Pierce et Casteneda, 1987; Dalton et Mesch, 1990; Shepard, Clifton et Kruse, 1993).

L'étude réalisée par Ralston, Anthony et Gustafson (1985) est intéressante dans la mesure où elle découvre que les horaires variables améliorent le rendement chez les employés qui partagent leurs équipements au travail. Les horaires variables pourraient ainsi améliorer la coordination des ressources physiques et indirectement la productivité.

L'étude réalisée par Dunham, Pierce et Castaneda (1987), s'intéresse à la fois à la semaine de travail comprimée et à l'horaire variable. Elle fait appel à un devis de recherche quasi-expérimental avec des observations en trois temps. Selon les départements où ils se trouvent, les sujets de l'étude (n=102) font usage (i.e., groupe traitement) ou ne font pas usage (i.e., groupe témoin) de l'horaire variable. À l'aide de questionnaires, les auteurs vérifient l'évolution des attitudes envers l'horaire variable et envers le travail. Les résultats montrent que l'horaire variable peut être efficace dans la mesure où il s'harmonise au contexte de l'organisation et aux besoins et préférences des employés.

Une autre étude récente, réalisée cette fois par Dalton et Mesch (1990), a fait usage des séries chronologiques pour vérifier les effets d'un programme d'horaires variables sur le roulement volontaire et l'absentéisme. Le groupe traitement (n=136) est constitué d'employés cols blancs d'une usine où les horaires variables sont disponibles et le groupe témoin (n=135) est constitué d'employés cols blancs d'une usine avoisinante où les horaires variables ne sont pas disponibles. Dans cette étude, à l'aide des données administratives existantes, il apparaît que l'horaire variable contribue à diminuer l'absentéisme mais n'influence pas le roulement de la main-d'oeuvre.

Mentionnons aussi l'étude réalisée au sein de l'industrie pharmaceutique qui trouve que la productivité des entreprises qui ont implanté les horaires variables est de 9 à 16 pour cent supérieure à celle des entreprises qui n'ont pas implanté les horaires variables (Shepard, Clifton et Kruse, 1993).

Les horaires variables, qui ont surtout été implantés pour améliorer la productivité et la qualité de vie au travail (McGuire et Liro, 1987), ont aussi pour effet particulier de faciliter l'équilibre travail-famille. Kanter (1977) affirmait que les bénéfices de la flexibilité dans la programmation des horaires seraient plus marqués pour les parents. C'est sans doute pourquoi Friedman (1990) considère que la flexibilité représente la priorité des années '90 en matière d'équilibre travail-famille.

Certaines études récentes sur les effets des horaires variables intègrent les responsabilités familiales dans leur problématique. Ces études reposent davantage sur le postulat que les horaires variables accordent aux employés un plus grand contrôle sur leur temps que sur le postulat que les horaires variables améliorent la coordination des ressources physiques de l'organisation.

L'étude par questionnaire, réalisée par Bohlen et Viveros-Long (1981), se penche sur l'influence des horaires variables sur le stress familial, l'ouvrage familial et l'équité des rôles. Pour les femmes qui ont à la fois des responsabilités professionnelles et familiales, les résultats ne montrent pas que l'utilisation de l'horaire variable s'accompagne d'une réduction du stress familial, d'une augmentation du temps accordé aux corvées quotidiennes, ou d'une plus grande équité dans le partage des rôles familiaux.

L'étude réalisée par Ralston et Flanagan (1985) découvre que l'horaire variable réduit l'absentéisme chez les hommes et les femmes, mais que l'effet est plus dramatique chez les femmes. Ainsi, les bénéfices de l'horaire variable seraient plus importants chez les femmes car se sont elles qui "assument toujours le gros des responsabilités des tâches ménagères et des soins de base de leurs enfants ainsi que des membres de leur famille âgées ou handicapés" (Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, 1994).

L'étude réalisée par Staines et Pleck (1986) découvre que le fait d'exercer moins de contrôle sur son horaire de travail amplifie les effets négatifs des horaires de travail non standards sur la qualité de vie familiale. Cette étude découvre aussi que l'influence du degré de contrôle sur son horaire de travail est plus grande chez les femmes.

L'étude réalisée par Shinn, Wong, Simko et Ortiz-Torres (1989), basée sur un échantillon de 644 répondants, découvre que la flexibilité perçue dans les horaires et l'utilisation d'un programme d'horaires variables expliquent très peu de la variance dans le bien-être des parents à l'emploi.

Dans l'étude réalisée par Thomas et Ganster (1995), l'horaire variable a eu comme effet de réduire le nombre de plaintes somatiques de santé ("*somatic health complaints*"). Dans cette étude, l'horaire variable influence aussi la perception de contrôle et le conflit travail-famille. De plus, l'horaire variable influence indirectement les attitudes et la santé mentale et physique des répondants.

On voit donc que dans un contexte d'équilibre travail-famille, la recherche sur les effets des horaires variables commence à se développer. Toutefois, axée sur les perceptions, cette recherche exploite peu les effets des horaires variables pour les organisations. Elle suggère néanmoins que l'horaire variable risque d'apporter des bénéfices aux employés qui composent avec le défi de l'équilibre travail-famille. Par exemple, une étude réalisée par Winett et Neale (1980) montrait que les employés en horaire variable passent plus de temps avec leur famille en soirée et s'impliquent plus facilement dans les tâches domestiques. Il y a donc lieu de vérifier si l'horaire variable apporte aussi des bénéfices aux organisations.

- ***Temps partiel***

Contrairement à l'horaire variable, il existe peu de recherches sur les effets du travail à temps partiel pour l'organisation, et ce malgré la popularité accrue de cette forme d'aménagement du temps de travail:

Since the fifties the proportion of the U.S. labor force of part-time employees has grown an estimated 15 to 22 per cent, or an increase exceeding 10 million (Deuterman and Brown, 1978). Yet, in light of this employment trend, there is a paucity of research evaluating the work-related effects, attitudes and behaviors of part-time employees (...). (Steffy et Jones, 1990) [souligné nôtre]

Il existe quelques recherches sur l'influence du travail à temps partiel sur la satisfaction au travail (Gannon et Northern, 1971; Logan, O'Reilly et Roberts, 1973; Miller et Terborg, 1979; Wakefield, Curry, Mueller et Price, 1987), mais celles-ci ne sont pas concluantes. Il existe aussi quelques recherches qui suggèrent que les travailleurs à temps-partiel sont moins engagés envers leur organisation que les travailleurs à temps-complet (Hall et Gordon, 1973; Nolan et Martin, 1978). Par ailleurs, une étude réalisée par Steffy et Jones (1990) en milieu hospitalier trouve que le fait d'être à temps-partiel ou à temps-complet explique seulement une petite portion de la variance de la satisfaction au travail et de la tension de rôle ("*rôle strain*").

Ces recherches, réalisées dans un contexte général de gestion, se basent souvent sur le postulat que l'employé à temps-partiel ne bénéficie pas des mêmes privilèges que l'employé à temps-complet en matière de rémunération, d'assignments et de socialisation. Le postulat veut aussi que l'employé à temps-partiel peut être moins bien intégré au système social et administratif de l'organisation que l'employé à temps-complet. Les études présentent donc des

résultats à l'effet que les employés à temps-partiel sont moins satisfaits au travail, qu'ils sont plus tendus et qu'ils sont moins engagés envers leur organisation que les employés à temps-complet. Les études s'inscrivent donc dans ce que Kahne (1985) qualifie d'ancienne conception du travail à temps partiel.

En contexte d'équilibre travail-famille, le travail à temps partiel représente une pratique qui peut aider à la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles. Comme mesure transitoire, le travail à temps partiel volontaire pourrait répondre aux besoins des femmes qui veulent se retirer partiellement du marché du travail pour s'occuper de leurs enfants (Schwartz, 1989). Ainsi, les mères de famille qui travaillent à temps-partiel éprouveraient moins de tension et arriveraient à mieux concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles que celles qui travaillent à temps plein (Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, 1994). Donc, contrairement à l'analyse réalisée en contexte général de gestion, l'analyse en contexte d'équilibre travail-famille met en valeur l'influence positive du travail à temps partiel sur la performance au travail. En contexte d'équilibre travail-famille, la nouvelle conception présente ainsi le travail à temps partiel comme une mesure d'accomodement choisie sur une base volontaire ou une alternative intéressante au travail à temps complet. Toutefois, comme pour les autres pratiques, il existe plusieurs témoignages mais peu de recherches empiriques sur les effets du travail à temps partiel dans un contexte d'équilibre travail-famille. La prochaine section présente une analyse critique générale des recherches empiriques réalisées dans un contexte d'équilibre travail-famille.

2.2.3 Analyse critique des recherches empiriques

Une analyse de la recherche sur les effets des services de garde, des horaires variables et du travail à temps partiel en contexte d'équilibre travail-famille nous fait découvrir certaines limites que nous souhaitons combler dans cette thèse.

- ***Peu de recherches évaluent les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille***

Comme première limite, il apparaît que la documentation comprend peu de recherches empiriques évaluant les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (Friedman, 1991; Voydanoff, 1989). En matière de recherche sur les services de garde, Miller (1984) se prononce sur l'état d'avancement de la recherche:

Despite enthusiasm by some chief executive officers, public relations officials and child care advocates, assertions that employer-sponsored child care increases workers' productivity or job satisfaction are not supported by credible research.

Une revue de la documentation qui a été menée par Kamerman et Kahn (1987) apporte sensiblement la même conclusion:

Apart from some reported employer and employee testimonials and a few small scale accountings, at this writing no one has hard data to document such extravagant claims [those for productivity gains].

Une autre revue de la documentation sur les effets des pratiques d'aide à la

gestion de l'équilibre travail-famille mène à une conclusion aussi sombre que les deux précédentes:

Within the calculus of profitability and managerial desires to retain control, the forces for family responsiveness fall short. This is in part because the alleged benefits of many family-responsive policies have not been demonstrated - either for productivity (the obvious selling point to business) or for the quality of workers' family lives. (Kingston, 1990)

Par ailleurs, Friedman (1991) constate que les études existantes portent davantage sur les effets du conflit travail-famille que sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille:

To date, far more research has examined how productivity is negatively affected by unmet family problems than how it is positively affected by company efforts to solve the problem.

En conséquence, en matière d'équilibre travail-famille, la recherche actuelle s'intéresse beaucoup plus aux problèmes qu'aux moyens disponibles pour les résoudre (Galinsky, 1988). Il est donc difficile d'établir une relation entre l'implantation de pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, la diminution du conflit travail-famille et la diminution de comportements négatifs au travail.

L'état d'avancement de la recherche s'explique en partie par le fait que peu d'organisations mesurent les effets de ces pratiques (Axel, 1985, Friedman, 1987). De plus, même s'il s'avérait qu'un plus grand nombre d'organisations réalisaient de telles mesures évaluatives, l'accès à ces *recherches internes* est restreinte et la qualité de celles-ci demeure inconnue (Raabe, 1990). Mentionnons aussi que la réalisation d'études orientées sur l'évaluation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille est complexe et

comprend des coûts importants (Friedman, 1991). Par exemple, relativement à la collecte des données, un organisme de recherche témoigne que la majorité des employeurs ne suivent pas l'évolution des indicateurs requis pour évaluer les programmes de congés parentaux (Catalyst, 1986).

Le nombre limité de recherches laisse des doutes sur l'efficacité des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille; et ces doutes pourraient ralentir l'implantation de ces pratiques. Thornburg (1993) soutient que l'implantation limitée des pratiques d'aide aux personnes âgées s'explique par le manque d'information sur les gains de productivité que permettent ces pratiques. Pour ces raisons, malgré les difficultés qui se posent, Kingston (1988) encourage le déploiement d'une recherche évaluative:

To make our research relevant to policy, we need to go beyond documenting "problems" and systematically assess the impacts of initiatives designed to address them.

En l'absence de recherches empiriques canadiennes, Mayfield (1985a) affirme qu'un besoin pressant se manifeste dans le cas des services de garde en milieu de travail:

A current need in research on employer-supported child care in Canada is for empirical studies to evaluate more objectively and longitudinally the effects of employer-supported child care on absenteeism, tardiness, recruitment of new employees, retention of current employees, etc.

En somme, la multiplication des recherches évaluatives est requise pour prouver la valeur des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (Milliken, Dutton, Beyer, 1990) et favoriser une plus grande diffusion de celles-ci. Lorsque les coûts et les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille seront documentés, soutient-on, la prise de décision

sera plus efficace et le support de la haute direction plus facile à obtenir (Kossek et Grace, 1990). Il importe donc, malgré les obstacles techniques et politiques, de recueillir des données sur l'efficacité des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (Gonyea et Googins, 1992).

- ***Nombre d'indicateurs de performance***

Comme seconde limite, la recherche sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille fait appel à un nombre restreint d'indicateurs de performance. Par exemple, une recherche sur les services de garde (Goff, Mount et Jamison, 1990) ne retient que l'absentéisme comme indicateur de performance. Une autre recherche (Kossek et Nichol, 1992) ne retient que la perception d'absentéisme et de performance au travail. En somme, la recherche relative aux effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille se réalise avec un éventail restreint d'indicateurs de performance au travail. Notons que cette limite se présente surtout lorsque la collecte des données se réalise à l'aide des données administratives existantes.

- ***Mesure des indicateurs de performance***

Comme troisième limite, la recherche sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille est principalement fondée sur une information fournie par les sujets par le biais de questionnaires (Crouter et MacDermid, 1990). Donc, cette recherche, qui prélève peu de mesures directes (Friedman, 1987, 1989a; Golembiewski, 1985), fait reposer ses conclusions sur des mesures de perception (Googins, Gonyea et Pit-Catsoupes, 1990; Raabe,

1990) ou des impressions subjectives (Kingston, 1990).

Le recours à des mesures de perception est souvent requis pour des raisons de convenance et de contrôle des coûts de recherche (Sackett et Larson, 1991). Toutefois la collecte de données par le biais de questionnaires comprend certaines limites relevées par Crouter et MacDermid (1990). Premièrement, le répondant risque de baser ses réponses sur sa compréhension des objectifs de la recherche. Deuxièmement, le répondant peut sous-estimer certains aspects s'il craint que la divulgation de ses réponses ne respecte pas le caractère confidentiel de l'entente. La faible capacité d'introspection et le processus de négation chez les répondants représentent aussi des limites potentielles à l'obtention de résultats valides. Enfin, avec l'utilisation du questionnaire, la validité repose beaucoup sur la motivation et la capacité des répondants à fournir des réponses précises (Sackett et Larson, 1991).

Pour pallier aux limites de la collecte de données de perception, Crouter et MacDermid (1990) suggèrent de recueillir des données complémentaires de sources multiples (i.e., historiques d'emplois, fichiers d'assurance médicale, évaluations de la performance des employés). Ces auteurs reconnaissent toutefois que l'accès à ces données demande une implication organisationnelle plus forte que celle requise pour distribuer et compléter un questionnaire.

- ***Choix des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille***

Comme quatrième limite, la recherche ne reflète pas la diversité des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Dans un contexte d'équilibre travail-famille, nous constatons que la recherche porte principalement sur les

effets de l'implantation de services de garde en milieu de travail. La recherche sur les effets des autres pratiques s'est surtout réalisée dans un contexte autre que celui de l'équilibre travail-famille. Par exemple, les études sur les effets des horaires flexibles et le travail à temps partiel sont souvent étrangères à la problématique de l'équilibre travail-famille. De telles études s'intéressent à des pratiques de gestion qui existent pour d'autres motifs que celui de l'équilibre travail-famille et ne considèrent pas vraiment les sources du conflit travail-famille (i.e., sexe, nombre d'enfants, statut marital, etc.) qui pourraient influencer les effets des pratiques.

Puisque peu d'études évaluatives se sont réalisées dans un contexte d'équilibre travail-famille, il est difficile de comparer les effets distincts de différentes pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille comme le voudrait la théorie de l'évaluation (Cascio, 1991; Fitz-enz, 1984). Donc, dans son état actuel, la recherche sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille n'aide pas à choisir et à implanter les pratiques les plus efficaces (Friedman, 1991). Pour combler cette limite, Youngblood et Chambers-Cook (1984) suggèrent de mesurer les effets des autres pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

- ***Choix des devis de recherche***

Comme cinquième limite, la recherche actuelle fait surtout appel à des devis de recherche limitatifs pour mesurer les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (Raabe, 1990). Donc, l'absence de devis longitudinaux ou comparatifs représente une limite commune aux recherches sur les effets de ces pratiques (Friedman, 1987, 1989; Googins, Gonyea et Pit-Catsouphes, 1990).

Dans un contexte de recherche sur l'équilibre travail-famille, Crouter et MacDermid (1990) rappellent l'importance de choisir un devis de recherche qui permet de déduire des inférences de causalité. Pour s'approcher de cet idéal, Miller (1984) propose de faire appel à un devis longitudinal pour évaluer les effets des services de garde sur l'absentéisme, les retards, la productivité, l'engagement et le succès en recrutement. Pour la mesure des effets des horaires flexibles, Christensen et Staines (1990) proposent des mesures répétées après l'implantation du changement.

Un devis de recherche comparatif permet de comparer les coûts du conflit travail-famille en l'absence de pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille aux coûts du conflit travail-famille en présence de ces pratiques. Les études comparatives sont importantes dans la mesure où elles montrent les coûts de développement et d'implantation d'une pratique par rapport aux coûts inhérents à l'absence d'une pratique (Raabe, 1990). Toutefois, les études sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille se sont surtout réalisées en l'absence de groupe témoin ou en la présence d'un groupe témoin non équivalent (Googins, Gonyea et Pit-Catsouphe, 1990).

- ***Absence d'analyses des coûts et des bénéfices***

Comme sixième limite, en contexte d'équilibre travail-famille, peu de recherches présentent les effets des pratiques sous forme de coûts et de bénéfices (Zedeck et Mosier, 1990) ou de retour sur l'investissement (Barton, 1992). Par conséquent, la recherche ne présente pas le rapport entre les coûts et les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, ce qui constituerait une évaluation plus complète (Bowen, 1988).

Bien que 95 pour cent des directeurs des ressources humaines perçoivent que les bénéfices des services de garde dépassent les coûts de ces pratiques (Ransom, Aschbacher et Burud, 1989), la recherche n'appuie pas leurs perceptions. Cette situation est difficilement justifiable dans une ère où la productivité occupe une place centrale dans les préoccupations des organisations (Mahoney, 1988). Par conséquent, un besoin pressant se manifeste, soit celui de connaître les coûts et les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Un rapport du *Bureau of National Affairs* (1993) situe bien la problématique:

According to experts interviewed for this report, data that quantifies dollar savings from work and family programs is limited. (...). Nonetheless, employers, consultants, and academics interviewed all expressed interest in seeing more hard data on the cost-benefits of work and family programs.

En contexte d'équilibre travail-famille, Kossek et Grace (1990) ont appliqué la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices à un cas fictif d'implantation d'une garderie à proximité des lieux de travail. La prochaine étape, qui tarde à se concrétiser, est donc d'appliquer la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices à un cas réel d'implantation d'une pratique d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

2.3 CONCLUSION

Les dispositions prises sur le plan local ou sur le lieu de travail (i.e., par opposition à celles prises au plan de la société ou au plan individuel), propres à éliminer les tensions entre le travail et la vie familiale, s'implantent à un rythme variable. Même si plusieurs facteurs justifient les pratiques d'aide à la

gestion de l'équilibre travail-famille, la perception d'un rapport favorable entre les coûts et les bénéfices serait un facteur déterminant.

Il existe aujourd'hui plusieurs témoignages, mais peu de recherches empiriques sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Dans ce contexte, il y a donc un besoin pour des études portant sur (a) la mesure des effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille et sur (b) l'évaluation des coûts et des bénéfices de ces pratiques. Il faudrait dépasser le stade des impressions pour en arriver à mesurer concrètement les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille en milieu de travail, et ce, en considérant les limites des recherches antérieures.

CHAPITRE 3

ANALYSE DES COÛTS ET DES BÉNÉFICES DES PRATIQUES D'AIDE À LA GESTION DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Le défi de l'équilibre travail-famille est de plus en plus pressant (chapitre 1). Les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille se développent et quelques études se penchent sur les effets de ces initiatives (chapitre 2). L'évaluation des pratiques devient un champ prioritaire de recherche en gestion des ressources humaines et par le fait même en contexte d'équilibre travail-famille (chapitre 3).

Comme l'annonce cette brève introduction, ce chapitre complète la revue de la littérature relative à la problématique retenue pour cette thèse. La première partie de ce chapitre situe l'analyse des coûts et des bénéfices au sein d'une nouvelle gestion des ressources humaines qui devient plus axée sur l'évaluation. La seconde partie de ce chapitre décrit la démarche d'analyse des coûts et des bénéfices qui s'applique dans un contexte spécifique d'équilibre travail-famille.

3.1 ANALYSE DES COÛTS ET DES BÉNÉFICES EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La nécessité de l'évaluation en gestion des ressources humaines devient plus pressante. Suite à une analyse des tendances, on soutient même que la gestion des ressources humaines devient de plus en plus évaluative (Guérin et Wils, 1992).

L'évaluation sert à justifier les activités, à rendre responsables les intervenants et à identifier les pratiques les plus efficaces. L'évaluation clarifie les rôles et précise la contribution des responsables de la fonction ressources humaines au développement d'un avantage compétitif (Ulrich, 1989). L'évaluation en gestion des ressources humaines s'inscrit aussi dans une démarche prévisionnelle à l'étape de l'évaluation des scénarios possibles. Ce sont les résultats des évaluations qui aident à identifier les meilleures pratiques et à choisir les stratégies les plus efficaces (Fitz-enz, 1993). C'est peut-être pourquoi les grandes entreprises performantes s'engagent de plus en plus dans la voie de l'évaluation en gestion des ressources humaines (Tsui et Gomez-Mejia, 1988).

3.1.1 Approches et méthodes d'évaluation en gestion des ressources humaines

Il existe une grande variété d'approches et de méthodes pour aborder l'évaluation de la gestion des ressources humaines. Phillips (1992) énumère treize façons de démontrer la valeur de la fonction ressources humaines au sein de l'organisation. Dans un effort considérable de synthèse, Tsui et Gomez-

Mejia (1988), pour leur part, présentent deux grandes approches d'évaluation en gestion des ressources humaines, soit l'audit et la mesure directe. Premièrement, l'*audit des ressources humaines* rassemble le plus possible d'indicateurs objectifs ou subjectifs pour décrire l'efficacité en matière de gestion des ressources humaines. L'approche subjective, par exemple, se base sur les jugements des *clients*. Deuxièmement, la *mesure directe de l'efficacité*, met en oeuvre la méthode scientifique et comprend notamment les devis expérimentaux et les analyses des coûts et des bénéfices.

Suite à une revue des concepts et des postulats du processus d'évaluation de la gestion des ressources humaines, Ulrich (1989), quant à lui, regroupe les différentes méthodes d'évaluation en trois modèles. Se dotant d'une orientation *marketing*, le *modèle des clients* se base sur les perceptions des usagers du service des ressources humaines. Le *modèle d'utilité* mesure l'efficacité par le biais des gains économiques réalisés par les différentes pratiques de gestion des ressources humaines. Les deux premiers modèles d'Ulrich correspondent ainsi aux deux approches de Tsui. Enfin, le *modèle relationnel* mesure l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines selon leur alignement sur la stratégie de développement de l'entreprise.

Malgré qu'une majorité de services des ressources humaines se base encore sur des mesures de performance qualitatives (Cashman et McElroy, 1991), les méthodes quantitatives représentent des alternatives attrayantes. L'émergence des évaluations quantitatives de l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines s'explique par (a) l'accroissement des coûts liés aux ressources humaines, (b) la prise de conscience que les initiatives de gestion des ressources humaines influencent les résultats économiques de l'organisation, (c) l'imputabilité accrue des intervenants, et (d) le développement des méthodes d'évaluation quantitatives.

L'analyse des coûts et des bénéfices représente une démarche prometteuse d'évaluation quantitative des programmes et des pratiques de la gestion des ressources humaines. La démarche exige de transformer les bénéfices des programmes ou des pratiques en valeur monétaire. Le ratio coûts-bénéfices s'établit ensuite en tenant compte des coûts d'une solution et des gains économiques qui en résultent (Mercer, 1989). L'analyse des coûts et des bénéfices des projets d'investissement en gestion des ressources humaines permet donc des comparaisons des ratios coûts-bénéfices pour alimenter le processus de prise de décision. La philosophie qui guide cette méthode est que la valeur des interventions en gestion des ressources humaines dépend du ratio coûts-bénéfices et non uniquement des bénéfices ou des coûts encourus pour les atteindre (Spencer, 1986).

3.1.2 Analyse des coûts et des bénéfices en gestion des ressources humaines

La justification économique des programmes et des pratiques suscite de plus en plus d'intérêt en gestion des ressources humaines. Certains auteurs, comme Mirvis et Macy (1976) et Cascio (1991), se penchent sur la question de la valeur économique des comportements en milieu de travail. D'autres auteurs, comme Fitz-enz (1984), s'efforcent de développer des formules pour construire un système de mesure en gestion des ressources humaines. Enfin, d'autres adaptent la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices à l'évaluation des activités de développement des ressources humaines (Swanson et Gradous, 1990).

Pour les gestionnaires, l'analyse des coûts et des bénéfices permet de répondre à la question suivante: Quels sont les bénéfices retirés compte tenu

des ressources financières utilisées? La démarche générale de l'analyse des coûts et des bénéfices comprend deux activités importantes, soit l'analyse des coûts et l'analyse des bénéfices. L'analyse des coûts vise à accorder une valeur monétaire aux programmes et aux pratiques. Pour réaliser l'analyse des coûts, il faut tenir compte d'un ensemble de coûts directs et indirects liés au développement, à l'implantation et à la gestion d'une pratique ou d'un programme. Cette analyse, qui peut se réaliser sans avoir recours à une stratégie de recherche complexe, demande néanmoins un examen détaillé de l'ensemble des dépenses en main-d'oeuvre, en matériaux et autres. Par exemple, un programme de formation peut engendrer des coûts relatifs aux locaux, au matériel pédagogique et aux salaires des formateurs.

L'analyse des bénéfices vise à accorder une valeur monétaire aux effets des programmes ou pratiques. La démarche proposée pour réaliser l'analyse des bénéfices est plus difficile et plus complexe que celle exigée par l'analyse des coûts:

Forecasting the costs of HRD (human resource development) can be quite a challenge. But identifying and valuing change in performance that is expected to result from the HRD program are even more challenging. (Swanson et Gradous, 1990)

Notons que l'analyse des bénéfices se réalise généralement à l'aide d'un devis de recherche qui permet d'identifier les variations dans les variables dépendantes (i.e., effets des pratiques ou programmes). La première étape de l'analyse des bénéfices consiste à identifier les effets à considérer. La seconde étape, celle de la mesure, se réalise par l'application d'un devis de recherche qui permet de comparer la situation traitement avec la situation témoin. La troisième étape consiste à accorder une valeur monétaire aux variations observées dans les effets. Par exemple, une analyse des bénéfices pourrait montrer qu'un programme de formation emmène une diminution des rejets

contribuant à réaliser une économie de 150 000\$.

La disponibilité des données sur les coûts et les bénéfices en gestion des ressources humaines permet donc de porter un jugement sur l'efficacité relative de diverses pratiques.

3.1.3 Catégories de coûts et de bénéfices

Établir les coûts d'une pratique d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille consiste à établir la distribution de ces coûts directs et indirects. Les coûts directs totaux engendrés par la pratique sont soit les coûts fixes ou les coûts variables. Les coûts fixes ne varient pas avec l'augmentation ou la diminution de la production. Par exemple, l'espace loué pour les locaux occupés par une garderie en milieu de travail représente des coûts fixes. Les coûts variables changent avec les différents niveaux de production. Par exemple, les dépenses en matériel augmenteront si le nombre d'enfants inscrits dans une garderie est plus élevé.

Une analyse plus sophistiquée tiendra compte aussi des coûts indirects, c'est-à-dire des coûts d'opportunité ou des gains auxquels on renonce lorsque l'on opte pour un projet particulier. Ainsi, le coût devient ce que l'entreprise aurait été en mesure de réaliser en utilisant les ressources allouées à un tout autre usage. Par exemple, le local utilisé par la garderie en milieu de travail aurait pu être loué à une autre entreprise si la garderie n'existait pas. C'est donc ce à quoi il faut renoncer en termes réels pour produire une unité d'un bien ou d'un service (i.e., manque à gagner).

Les bénéfices des pratiques de gestion des ressources humaines proviennent

soit (a) d'une augmentation des revenus, ou (b) d'une réduction des coûts. Une augmentation des revenus se manifeste par une hausse des prix de vente ou une hausse du volume de vente. Une réduction des coûts représente aussi un bénéfice pour l'organisation. Par exemple, sachant que l'absentéisme représente un coût, une diminution de l'absentéisme représente un bénéfice pour l'organisation. Une réduction du temps ou des matériaux requis pour accomplir une tâche représentent aussi un bénéfice pour l'organisation.

3.2 ANALYSE DES COÛTS ET DES BÉNÉFICES EN CONTEXTE D'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Il existe aujourd'hui, une forte demande pour des évaluations économiques des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Par exemple, Stillman et Bowen (1986) mentionnent qu'il est impérieux de déterminer les impacts de ces pratiques sur les employés et leurs familles, de même que le rapport coûts-bénéfices de ces innovations.

La forte demande pour les évaluations économiques s'explique par l'importance des investissements nécessaires à l'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille dans un contexte qui exige de plus en plus de justifier l'allocation des ressources financières (Kossek et Grace, 1990). Par ailleurs, elle s'explique par le manque de données concrètes qui supportent la relation prévue entre la présence de ces pratiques et l'amélioration de la productivité (Friedman, 1987).

3.2.1 Coûts et bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille

À notre connaissance, il n'existe pas encore de véritables analyses intégrées des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Par contre, la documentation comprend des informations soit sur les coûts, soit sur les bénéfices de certaines pratiques.

- ***Coûts des pratiques***

Les coûts varient selon les pratiques et selon le degré d'implication organisationnelle dans la gestion des pratiques. Par exemple, l'implantation d'une garderie comporte normalement des coûts plus élevés que la majorité des autres pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Les coûts moyens de l'implantation d'une garderie pouvant accueillir de 30 à 60 enfants sont évalués à 5 200\$ par place (La Presse, 1993). En 1981, *Hewitt Associates* estime que les coûts d'implantation d'une garderie pouvant accueillir de 25 à 75 enfants varient entre 25 000\$ et 75 000\$. En 1990, Mayfield estime que les coûts initiaux d'implantation d'une garderie pour enfants d'âge pré-scolaire varient entre 20 000 et 1 million de dollars selon le site, la disponibilité de locaux et la nécessité de construire les installations. À titre d'exemple, une manufacture de textile aux États-Unis a payé 42 500\$ pour l'achat et la modification d'une maison avoisinante pour y installer une garderie (Mann, 1984). Une étude menée en Australie souligne que les coûts pour mettre sur pied une garderie varient selon que l'employeur (a) acquiert un terrain, (b) utilise des terrains ou des locaux qui lui appartenaient déjà, (c) construit de nouveaux locaux, (d) transforme les locaux existants ou (e) loue des locaux

existants (Department of the prime minister and cabinet, 1989). Les coûts de démarrage d'une garderie vont aussi varier selon (a) la taille de la garderie, (b) l'organisation de la garderie, (c) les standards de construction et la réglementation étatique, (d) la disponibilité des services publics, et (e) certains problèmes particuliers. Les coûts d'opération d'une garderie dépendent (a) des dépenses en immobilisation, (b) du nombre d'employés au centre, (c) du nombre d'enfants au centre, (d) du degré d'occupation du centre, (e) de l'âge des enfants du centre, et (f) des heures d'ouverture. La nourriture, l'électricité et les autres coûts représentent une faible proportion des coûts d'opération d'une garderie.

Par ailleurs, les coûts des programmes d'aide aux employés varient entre 18\$ et 36\$ par employé au sein des entreprises américaines (Bureau of National Affairs, 1987). D'autres pratiques, tels les horaires flexibles ou les services d'information et de référence sont nettement moins coûteuses. Chez Honeywell, les coûts des services de soins à domicile des enfants malades s'élèvent à 9,50\$ l'heure (Ritter, 1990). Même si les données disponibles concernent surtout les services de garde, nous pouvons affirmer qu'il existe des variations importantes dans les coûts des pratiques.

- ***Bénéfices des pratiques***

Raabe (1990) rappelle que différentes pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille apportent différents bénéfices pour les organisations. Par exemple, les congés parentaux conduisent principalement à un retour au travail plus rapide des mères suite à la naissance d'un enfant (Hagan, 1988; McColl, 1988; National Council for Jewish Women, 1987, 1988). Par ailleurs, les services de garde auraient une influence sur le roulement, l'absentéisme,

la performance et la facilité de recrutement (Kossek et Grace, 1990; Peterson et Massengill, 1988).

Suite à une revue de la documentation qui porte sur les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, il nous est possible d'identifier les principaux bénéfices en fonction des pratiques. C'est ce qui est rapporté au tableau suivant.

TABLEAU IV

**Principaux bénéfices selon les pratiques d'aide
à la gestion de l'équilibre travail-famille**

PRATIQUES	PRINCIPAUX BÉNÉFICES DES PRATIQUES				
	1 ^{ER} RANG	2 ^E RANG	3 ^E RANG	4 ^E RANG	5 ^E RANG
Garderie	recrutement (n=41)	roulement (n=39)	absences (n=33)	climat (n=23)	rendement (n=19)
Congés parentaux	roulement (n=2)	loyauté (n=2)	rendement (n=2)	dévouement (n=1)	recrutement (n=1)
Horaire flexible	roulement (n=6)	rendement (n=5)	climat (n=3)	absences (n=2)	retards* (n=1)
Semaine comprimée	absences (n=1)	rendement (n=1)	accidents (n=1)	—	—
Temps partiel	rendement (n=3)	roulement (n=3)	recrutement (n=1)	satisfaction (n=1)	climat* (n=1)
Partage d'emploi	roulement (n=3)	rendement (n=3)	qualité (n=1)	attitudes (n=1)	accidents* (n=1)
Travail à domicile	rendement (n=10)	absentéisme (n=4)	recrutement (n=4)	qualité (n=3)	coûts* (n=3)
Ensemble**	roulement (n=27)	recrutement (n=20)	rendement (n=18)	absentéisme (n=12)	climat (n=4)*

* Partage le rang cinq avec d'autres bénéfices. ** Témoignages sur l'ensemble des pratiques.

"n" correspond au nombre d'études traitant des bénéfices de ces pratiques.

Compte tenu que les auteurs n'assignent pas systématiquement des bénéfices à des pratiques spécifiques, le regroupement précédent est nécessairement incomplet. Le plus souvent, on retrouve dans les textes un ensemble de bénéfices pour un ensemble de pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Pour déterminer l'importance relative des bénéfices, nous les regroupons selon la fréquence à laquelle ils sont cités dans la documentation spécialisée (tableau V).

TABLEAU V

Classement des bénéfices par ordre d'importance

BÉNÉFICES DES PRATIQUES	FRÉQUENCE DE CITATION	RANG
Diminue le roulement de la main-d'oeuvre	84	1
Augmente l'attrait de l'entreprise	68	2
Améliore la productivité (i.e., rendement au travail)	60	3
Diminue l'absentéisme	54	4
Améliore le climat de travail	31	5
Améliore la satisfaction au travail	13	6
Augmente la loyauté envers l'organisation	12	7
Améliore les relations publiques (i.e., image de l'organisation)	11	8
Diminue les retards	11	8
Favorise une meilleure concentration au travail	10	9
Développe des attitudes positives au travail	9	10
Augmente l'engagement au travail	8	11
Diminue le stress au travail	7	12
Améliore le service à la clientèle	7	12
Augmente l'implication au travail	4	13

Favorise un départ du travail plus tardif avant le congé de maternité	4	13
Améliore la qualité du travail	4	13
Diminue le nombre d'accidents de travail	3	14
Favorise un retour au travail plus rapide suite à un congé de maternité	3	14
Diminue les coûts	3	14
Facilite la programmation des horaires	3	14
Améliore la motivation au travail	1	15
Augmente le dévouement au travail	1	15
Diminue les coûts des avantages sociaux	1	15
Diminue les erreurs	1	15
Diminue le nombre de cas d'épuisement professionnel	1	15
Facilite les fusions/acquisitions	1	15
Améliore l'esprit d'équipe	1	15
Améliore la qualité de vie au travail	1	15

Enfin, les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille peuvent être regroupés en fonction de leur nature. Après une revue de la documentation, Gonyea et Googins (1992) classent les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille en trois groupes. Le premier groupe, axé sur la *performance au travail*, comprend des variables de productivité. Le second groupe, axé sur la *qualité de vie au travail*, comprend des variables telles le stress, le climat de travail, la satisfaction et l'engagement envers l'organisation. Ce second groupe est composé de variables qui exercent parfois une influence sur les variables du premier et du troisième groupe. Le troisième groupe, axé sur le *travail et les cheminements de carrière*, comprend des variables liées aux décisions individuelles de se joindre ou de quitter le marché du travail et aux décisions individuelles de développement et de progression de carrière. Les variables liées à la capacité de recrutement ou

aux intentions de quitter des employés se rangent aussi dans ce troisième groupe. Il est donc possible, selon la catégorisation ci-haut, de regrouper les principaux bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille comme au Tableau VI.

TABLEAU VI
Regroupement des bénéfices selon la nature des variables

NATURE DE VARIABLES	BÉNÉFICES DES PRATIQUES
PERFORMANCE AU TRAVAIL	Améliore la productivité (i.e., rendement au travail)
	Diminue l'absentéisme
	Diminue les retards
	Améliore le service à la clientèle
	Favorise une meilleure concentration au travail
	Améliore la qualité du travail
	Diminue les coûts d'opération
	Diminue le nombre d'accidents de travail
	Diminue les erreurs
	Diminue le nombre de cas d'épuisement professionnel
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	Améliore le climat de travail
	Améliore la satisfaction au travail
	Augmente la loyauté envers l'organisation
	Développe des attitudes positives au travail
	Augmente l'engagement au travail
	Diminue le stress au travail
	Augmente l'implication au travail
	Augmente le dévouement au travail
Améliore la motivation au travail	

TRAVAIL ET CHEMINEMENTS DE CARRIÈRE	Améliore l'esprit d'équipe
	Diminue le roulement de la main-d'oeuvre
	Augmente l'attrait de l'entreprise
	Améliore les relations publiques (i.e., image de l'organisation)
	Favorise un départ du travail plus tardif avant le congé de maternité
	Favorise un retour du travail plus rapide suite à un congé de maternité
	Facilite la programmation des horaires
	Facilite les fusions et acquisitions

Même si les témoignages ne mentionnent pas souvent la valeur monétaire des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, il existe quelques exceptions. Dans un cas, on soutient que la baisse du roulement occasionnée par la présence d'une garderie en milieu de travail représente des gains de 84 000\$ (Wayne et Burud, 1986). Dans un autre cas, on affirme que pour chaque dollar investi dans une garderie en milieu de travail, il en résulte six dollars en réduction des coûts (Mann, 1984). Dans un autre cas, l'implantation d'une garderie au sein d'une banque aurait réduit l'absentéisme et le roulement pour une valeur approximative de 232 000\$ (O'Neill et Tocco, 1990). Dans un autre cas il semblerait que pour chaque dollar investi dans le programme d'équilibre travail-famille, la compagnie retire des gains de l'ordre de 2,50\$ à 3,00\$ (Eichman, 1992/1993). Il existe d'autres témoignages qui concernent la valeur monétaire des pratiques, mais il importe de se rappeler que ces témoignages ne reposent pas - la plupart du temps - sur des analyses méthodiques ou explicites des variations dans les bénéfices.

3.2.2 Exemple fictif d'une analyse intégrée des coûts et des bénéfices d'une garderie

De nombreux intervenants encouragent l'application de la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices pour évaluer les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. En utilisant des données fictives sur les coûts et bénéfices, Kossek et Grace (1990) démontrent comment une telle analyse économique peut s'appliquer à une garderie à proximité des lieux de travail qui a la capacité d'accueillir 60 enfants.

La première étape de leur démarche est l'analyse des coûts de la garderie (tableau VII).

TABLEAU VII
Analyse des coûts de la garderie

COÛTS TOTAUX ANNUELS POUR UNE GARDERIE À PROXIMITÉ DES LIEUX DE TRAVAIL	
Salaires et avantages sociaux	223 054\$
Coûts fixes (loyer, services publics, entretien et assurances)	22 750\$
Coûts d'implantation	3 300\$
Coûts de gestion (matériaux, nourriture)	8 400\$
Contribution des parents	193 128\$
Coûts totaux pour l'employeur	64 376\$

Ces coûts, précisent Kossek et Grace (1990), varient d'un contexte à l'autre

selon le ratio parent/enfant, la distribution d'âge des enfants et les conditions du marché du travail. Dans le cas fictif à l'étude, tandis que les parents assument 75 pour cent des coûts (193 128\$), les coûts totaux pour l'employeur, sur une base annuelle, s'élèvent à 64 376\$.

La seconde étape de la démarche est l'analyse des bénéfices de la garderie. L'analyse des bénéfices comprend (a) l'identification des bénéfices, (b) l'estimation de l'importance des bénéfices, et (c) l'estimation de la valeur économique des bénéfices (tableau VIII).

TABLEAU VIII

Analyse des bénéfices de la garderie

BÉNÉFICE	IMPORTANCE	VALEUR ÉCONOMIQUE
Diminution du roulement	Diminution du roulement de 50% (5 départs de moins)	5 départs de moins X 20 000\$ (coûts de remplacement) = épargne de 100 000\$
Diminution de l'absentéisme	7,8 jours d'absence de moins par année	29 983\$
Retour plus rapide suite à un congé de maternité	retour 6 jours plus tôt	7 842\$
Relations publiques	?	12 000\$
Valeur totale des bénéfices		149 825\$

L'analyse fictive retient quatre bénéfices; soit (a) une diminution du roulement, (b) une diminution de l'absentéisme, (c) un retour plus rapide suite à un congé de maternité, et (d) de meilleures relations publiques. Ensuite, elle évalue l'importance des variations dans ces bénéfices (sauf relations publiques). Ces

variations s'expliqueraient par la présence de la garderie à proximité des lieux de travail. Finalement, en s'inspirant des études antérieures, les auteurs assignent une valeur économique à ces variations. En suivant cette démarche, on découvre que la valeur totale des bénéfices de la garderie s'élève à 149 825\$. Le travail réalisé par Kossek et Grace (1990) montre ainsi que les bénéfices de la garderie dépassent largement les coûts de celle-ci. Leur travail d'application montre aussi comment peut se transposer en contexte d'équilibre travail-famille la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices. Par contre, leur travail met aussi en évidence certaines limites relatives à la disponibilité des données pour le calcul des bénéfices des pratiques.

3.3 CONCLUSION

Ce chapitre complète la revue de la documentation qui situe la problématique et qui conduit à la question de recherche que nous formulons dans le prochain chapitre. Cette question de recherche se situe au coeur d'une préoccupation de recherche importante en contexte d'équilibre travail-famille, soit l'efficacité des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Elle se situe aussi dans le courant de la "nouvelle" gestion des ressources humaines qui devient plus évaluative (Guérin et Wils, 1992).

Le présent chapitre fait état de l'importance de l'analyse des coûts et des bénéfices en gestion des ressources humaines. Il aborde aussi la question de savoir comment une démarche d'analyse des coûts et des bénéfices pourrait s'appliquer dans un contexte d'équilibre travail-famille. L'exemple fictif d'une analyse intégrée des coûts et des bénéfices d'une garderie à proximité des lieux de travail bonifie cette discussion. Enfin, nous terminons avec un constat à l'effet que l'application de cette démarche tarde à se concrétiser dans le cas

des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre consacré à la méthodologie présente la question de recherche et la démarche poursuivie pour répondre à celle-ci. La section sur la stratégie de recherche décrit l'approche générale de recherche et les devis de recherche. La section suivante présente les définitions opérationnelles des trois principaux concepts qui se trouvent dans la question de recherche. La section suivante décrit la procédure d'échantillonnage utilisée pour le choix des organisations et des sujets. Nous décrivons finalement la procédure de collecte des données pour répondre à la question de recherche.

Avant de présenter les opérations d'ordre méthodologique, il importe d'énoncer clairement la question de recherche et d'exprimer celle-ci sous forme de modèle de recherche. La question de recherche découle de la revue de la documentation présentée dans les chapitres précédents. Elle fait ici référence à une évaluation formelle des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Plus précisément, la présente recherche vise à répondre à la question suivante relative à la rentabilité des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille:

QUESTION DE RECHERCHE

Pour les organisations, les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille sont-ils supérieurs aux coûts de ces pratiques?

Compte-tenu des doutes qui persistent encore sur l'efficacité des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, l'effort de recherche vise à réaliser une évaluation rigoureuse des coûts et des bénéfices pour les organisations de l'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. La recherche vise donc à déterminer le ratio entre les bénéfices et les coûts, soit, en termes monétaires, le nombre de dollars que rapporte la pratique implantée par dollar investi. Le modèle de recherche spécifique qui se dégage de notre problématique est représenté dans la figure suivante.

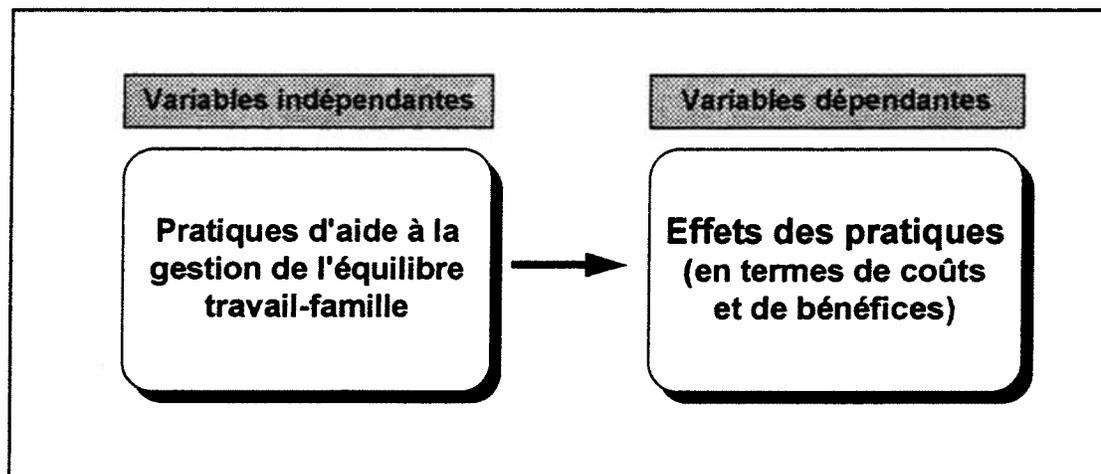


Figure 4
Modèle de recherche

Les variables dépendantes, que l'on nomme les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, sont représentées par les coûts et les bénéfices des pratiques. Les variables indépendantes sont représentées ici par les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Les sections de ce chapitre expliquent comment ce modèle est opérationnalisé pour répondre à la question de recherche.

4.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE

La présente section décrit en détail la stratégie prévue pour "fournir une réponse aussi valide, objective, précise et économique que possible" à la question de recherche (Gauthier, 1984). Le développement de la stratégie de recherche comprend les étapes de la détermination d'une approche générale et du choix d'un devis spécifique.

4.1.1 Approche générale de recherche

Cinq éléments caractérisent l'approche générale de la recherche et ces cinq éléments présentent un portrait global de la démarche entreprise. Comme premier élément, il importe de reconnaître que la démarche pour répondre à la question de recherche se réalisera au niveau micro, soit au niveau de l'organisation. La recherche se réalisera donc en milieu naturel, c'est-à-dire sur le terrain ou plutôt en contexte de réalité. Comme second élément, la recherche fera principalement usage des données administratives disponibles surtout dans les dossiers des employés. Comme troisième élément, puisque les données qui nous intéressent ne sont pas accessibles à grande échelle, la

collecte des données se réalisera auprès d'un nombre limité d'organisations, chacune ayant implanté au moins une pratique spécifique. Comme quatrième élément, cette recherche intégrera trois études de cas, chacun faisant appel à une méthodologie spécifique qui s'harmonise avec la méthodologie générale de la recherche. La recherche s'appuiera donc sur une stratégie et une démarche de recherche générale tout en s'adaptant à chaque cas selon la pratique et la disponibilité des données. L'approche fera donc appel aux moyens nécessaires pour recueillir des preuves sur les coûts et les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Comme cinquième élément, les études de cas se baseront sur des devis de recherche quasi-expérimentaux en conformité avec le cadre d'analyse de la recherche expérimentale.

Pour compléter le portrait de l'approche générale de recherche, il importe de reconnaître la différence entre la démarche de la *mesure des impacts* et celle de l'*analyse des coûts et des bénéfices*. La mesure des impacts permet de vérifier s'il y a eu des variations dans les variables dépendantes de l'étude. La mesure des impacts examine donc comment les changements qui se réalisent au plan organisationnel (i.e., implantation de services de garde, d'horaires variables ou d'un programme de travail à temps partiel volontaire) se traduisent par des changements au plan individuel dans les comportements au travail des employés. Ensuite, l'analyse des coûts et des bénéfices transforme ces variations en valeur économique. Par exemple, si la mesure des impacts montre une diminution de l'absentéisme, l'analyse des coûts et des bénéfices estime la valeur économique de cette variation. La mesure des impacts n'est donc qu'une étape de l'analyse des coûts et des bénéfices.

Quant à la démarche, la mesure des impacts fait appel à un devis de recherche quasi-expérimental pour suivre les variations dans les variables dépendantes. Ensuite, l'analyse des coûts et des bénéfices considère ces

variations et applique une logique de comptabilisation pour estimer la valeur économique de ces variations. La prochaine section présente les devis de recherche qui vont permettre de réaliser la première étape de cette démarche, soit la mesure des variations.

4.1.2 Devis de recherche

La recherche évaluative, celle prévue dans la présente recherche, se réalise par l'application d'un devis de recherche expérimental où le but de la recherche consiste à comparer les valeurs observées des variables dépendantes dans un groupe traitement et dans un groupe témoin. Même s'il est souvent difficile de démontrer que la mise en oeuvre de la pratique X a augmenté d'Y la performance individuelle au travail, les devis de recherche expérimentaux aident à contrôler un certain nombre de variables pour être en mesure d'affirmer avec un peu plus de certitude l'effet de la pratique X sur Y.

Lorsque le chercheur exerce un très grand contrôle sur la variable indépendante et prévoit une répartition au hasard des sujets entre le groupe traitement et le groupe témoin, l'approche est dite expérimentale du type *randomisé*. Dans les cas où le chercheur n'exerce pas un contrôle sur la règle de répartition des sujets, l'approche est dite expérimentale du type *quasi-expérimental*.

L'approche de type quasi-expérimental, qui comprend plusieurs adaptations de l'approche expérimentale du type randomisé, occupe une place de plus en plus grande en recherche évaluative (Mangum, Mangum et Hansen, 1990). La popularité de l'approche de type quasi-expérimental s'explique en grande partie par les limites posées par l'utilisation d'une approche expérimentale du type

randomisée. Par exemple, une recherche qui se réalise en milieu naturel, les coûts, l'impossibilité d'assurer une assignation aléatoire des sujets et les questions d'éthique empêchent souvent l'utilisation de cette dernière approche. En sciences administratives, l'approche expérimentale du type randomisé s'utilise surtout pour réaliser des recherches sur la consommation dans le domaine du marketing (Kervin, 1992). En gestion des ressources humaines, l'approche de type quasi-expérimental, qui ne fait pas appel à une assignation aléatoire des sujets, est plus courante que l'approche expérimentale de type randomisé.

Différents devis de recherche quasi expérimentaux sont disponibles pour répondre à la question de cette recherche. Lors du choix d'un devis de recherche spécifique à une étude de cas, il importera de considérer la *validité interne*, la *validité externe*, les coûts et les bénéfices des devis disponibles. La validité interne est forte lorsque le devis de recherche permet d'éliminer l'influence de toutes les variables autres que la variable indépendante qui pourraient expliquer la variation observée dans la variable dépendante. Il est parfois difficile de satisfaire cette exigence puisque la productivité organisationnelle et individuelle s'explique par un grand nombre de variables internes et externes (Kopelman, 1986). Par exemple, en contexte d'équilibre travail-famille, la nature du travail, la rémunération et les relations avec la supervision et les collègues peuvent aussi influencer certains indicateurs de performance organisationnelle (Bowen, 1988; Friedman, 1989b; Galinsky, 1989; Nollen, 1989). La validité externe, soit la capacité de généraliser les résultats d'une étude de cas, exige de tenir compte des circonstances particulières de la recherche évaluative. Finalement, il importe aussi de considérer la capacité d'obtenir les informations requises avec les ressources disponibles, soit le rapport des bénéfices par rapport aux coûts d'un devis (Schmitt et Klimoski, 1991).

Dans un chapitre consacré entièrement à la quasi expérimentation, Cook, Campbell et Peracchio (1991) décrivent les forces et les limites des principaux devis de recherche quasi-expérimentaux. Ces auteurs présentent aussi des stratégies pour maximiser la validité interne des devis. En guise de synthèse, nous présentons quatre devis de recherche très populaires qui peuvent s'appliquer aux études réalisées dans le cadre de la présente recherche. Le tableau suivant présente les symboles utilisés pour illustrer chaque devis.

SYMBOLES	DESCRIPTIONS
X	TRAITEMENT (PRATIQUE, INTERVENTION, ...)
O	OBSERVATION (MESURE)
1 ... N	ORDRE SÉQUENTIEL DES TRAITEMENTS OU DES OBSERVATIONS.
-----	ASSIGNATION NON ALÉATOIRE DES SUJETS

Le premier devis quasi-expérimental est celui où des observations s'effectuent seulement auprès des sujets qui ont reçu un traitement.

UN GROUPE - MESURES APRÈS SEULEMENT	
X	O ₁

Pour ce devis, l'absence d'observations avant le traitement ne permet pas de vérifier si un changement a effectivement eu lieu. De plus, l'absence d'un groupe témoin menace la validité interne (i.e., il peut y avoir d'autres explications plausibles à l'effet). En recherche évaluative, ce devis s'utilise

surtout lorsqu'on demande aux sujets leur perception de l'effet.

Le second devis fait appel à des observations avant et après le traitement auprès du même groupe de sujets.

UN GROUPE - MESURES AVANT ET APRÈS		
O_1	X	O_2

Dans ce cas, la présence d'observations avant le traitement permet de vérifier si un changement a eu lieu. L'effet est mesuré par la différence entre la moyenne après et la moyenne avant. Toutefois, sans un groupe témoin, il est difficile de démêler ce qui est dû au traitement et ce qui est dû à d'autres variables (p.ex. ,histoire, maturation, etc.).

Le troisième devis quasi-expérimental utilise un groupe témoin mais ne dispose pas d'information avant le traitement puisque cette information est déficiente ou simplement pas disponible. Dans ce cas, c'est la différence entre les moyennes des deux groupes qui permet d'estimer l'effet. Donc, ce qui est dû aux autres variables est ici mis en évidence.

DEUX GROUPES - MESURES APRÈS SEULEMENT	
X	O_1
<hr/>	
	O_1

Dans ce cas, en l'absence d'observations avant le traitement, la sélection des

groupes (i.e., décisions individuelles de participer ou de ne pas participer à un programme) peut introduire des biais menaçant la validité (p.ex., biais de sélection). Ces biais peuvent cependant être contrôlés par une procédure de pairage des sujets.

Le quatrième devis fait appel à la fois à un groupe témoin et à des observations avant et après le traitement. L'effet est ici mesuré comme la différence entre les changements observés dans les deux groupes.

DEUX GROUPES - MESURES AVANT ET APRÈS		
O ₁	X	O ₂

O ₁		O ₂

Ce devis qui minimise les menaces à la validité interne, représente souvent l'idéal à atteindre en matière de quasi expérimentation.

Chacun des devis disponibles présente des forces et des faiblesses relatives à la validité interne et externe. Dans notre exposé synthèse ci-haut, les devis sont présentés par ordre de désirabilité croissante. Cependant, même si certains devis sont supérieurs à d'autres, leur force réside surtout dans la façon qu'ils s'utilisent dans chaque milieu. Dans la présente recherche, nous privilégions la comparaison entre les groupes qui ont subi une action ou une intervention avec ceux qui se retrouvent dans une situation contraire, qui n'ont pas subi la même action. Nous cherchons aussi à appliquer des devis de recherche qui prévoient une observation avant et une observation après le traitement en question.

4.2 OPÉRATIONNALISATION DES CONCEPTS

Le modèle de recherche comprend trois concepts, soit (a) les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, (b) les coûts des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, et (c) les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. La présente section comprend les définitions et les mesures opérationnelles de ces trois concepts.

4.2.1 Pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille

Les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille sont les pratiques organisationnelles visant la conciliation des responsabilités professionnelles et des responsabilités familiales. En faisant usage de la terminologie du BIT (1994), la présente recherche retient les *services et structures d'appui* et *l'aménagement du régime de travail* comme principaux regroupements de pratiques. Dans le premier regroupement, l'analyse porte sur la garderie en milieu de travail.

SERVICES ET STRUCTURES D'APPUI	
PRATIQUE	DÉFINITION
GARDERIE EN MILIEU DE TRAVAIL	Les services de garderie permettent aux employés d'une ou de plusieurs organisations de faire garder leur(s) enfant(s) d'âge pré-scolaire sur les lieux de travail ou à proximité.

Dans le second regroupement, l'analyse porte sur l'horaire variable et le travail à temps partiel volontaire.

AMÉNAGEMENT DU RÉGIME DE TRAVAIL	
PRATIQUE	DÉFINITION
HORAIRE VARIABLE	L'horaire variable permet aux employés de choisir, pour des raisons familiales, l'heure d'arrivée et de départ tout en respectant un nombre fixe d'heures de travail par jour, par semaine ou par mois.
TRAVAIL À TEMPS PARTIEL VOLONTAIRE	Le travail à temps partiel volontaire permet à un employé de travailler, à sa demande et pour des raisons familiales, un nombre d'heures inférieur à la normale.

Dans chaque cas à l'étude, la pratique choisie comporte un degré d'innovation assez grand pour modifier la nature de la relation d'emploi et possiblement changer les comportements des employés au travail. En effet, les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille définies ci-haut ne se limitent pas à accorder une aide financière ou à transmettre des informations aux employés. Ces pratiques, dites *plus intensives*, traduisent souvent une nouvelle mission organisationnelle qui se concrétise par une révision des politiques organisationnelles en matière de gestion des ressources humaines. L'introduction de ces pratiques pour aider les employés à mieux concilier les exigences du travail et les responsabilités familiales demande aussi une grande implication organisationnelle.

Quant aux valeurs que peuvent prendre les variables indépendantes, nous

effectuons une comparaison entre les groupes qui ont subi une action ou une intervention avec ceux qui n'ont pas subi la même action ou intervention. À cet égard, il est possible que certains employés au sein des organisations ont accès aux pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, tandis que d'autres n'y ont pas accès. Par exemple, la garderie ne vise habituellement qu'un nombre restreint d'employés qui ont des besoins en matière de services de garde. Par ailleurs, l'accès à la pratique est parfois limité volontairement à certaines divisions, catégories d'emplois, ou par d'autres critères d'admissibilité.

ENSEMBLE DES PERSONNES AU SEIN DE L'ORGANISATION	
AYANT ACCÈS AUX PRATIQUES	N'AYANT PAS ACCÈS AUX PRATIQUES

Ensuite, parmi les employés qui ont accès aux pratiques, certains font usage des pratiques et certains ne font pas usage des pratiques. Par exemple, les besoins en matière de garde peuvent être comblés autrement que par l'utilisation d'une garderie en milieu de travail (p.ex., garde en milieu familial, gardienne à domicile, conjoint, etc.). Ainsi, l'utilisation d'une forme d'aménagement du régime de travail représente souvent un acte volontaire de la part des personnes qui ont accès à la pratique.

ENSEMBLE DES PERSONNES AU SEIN DE L'ORGANISATION		
PERSONNES AYANT ACCÈS AUX PRATIQUES		PERSONNES N'AYANT PAS ACCÈS AUX PRATIQUES
UTILISATION	NON UTILISATION	NON UTILISATION

Dans la présente recherche, où les pratiques s'offrent à l'ensemble des employés au sein de l'organisation et où il est difficile de former des groupes en fonction de l'accès aux pratiques, nous distinguons ceux qui font usage des pratiques (i.e., groupe traitement) de ceux qui ne font pas usage des pratiques (i.e., groupe témoin). Par conséquent, (a) l'utilisation de la pratique et (b) la non utilisation de la pratique traduisent les deux valeurs que peuvent prendre les variables indépendantes nominales que sont les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

4.2.2 Coûts des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille

Il existe différentes approches pour déterminer les coûts des pratiques ou des programmes. Par exemple, Spencer (1986) présente une grille d'analyse pour déterminer les coûts des pratiques en gestion des ressources humaines. Une approche acceptée consiste cependant à identifier les coûts directs et indirects des pratiques ou programmes¹. Pour énumérer les éléments de coûts à inclure dans ces deux catégories de coûts, nous avons retenu, à titre d'illustration, la garderie en milieu de travail.

Les coûts directs sont "les coûts directement affectables, sans calcul intermédiaire, à un produit, une opération ou un centre de coûts". Dans cette catégorie, nous retrouvons les coûts fixes qui sont "les charges dont le montant, pour une période et une capacité donnée, est indépendant du niveau d'activité prévu ou réel". Ce sont donc les coûts qui ne varient pas avec l'augmentation ou la diminution de la production. Donc, dans le cas d'une

¹ Les citations comprises dans cette section proviennent du *Dictionnaire de la comptabilité et des disciplines connexes* (Sylvain, 1982)

garderie en milieu de travail, l'espace loué, les assurances, les frais d'entretien, les services conseils et l'amortissement représentent des coûts fixes de la garderie.

Encore dans la catégorie des coûts directs, nous retrouvons les coûts variables qui sont "les frais dont le montant varie en fonction du volume de production de l'entreprise ou de son niveau d'activité". Par exemple, les dépenses en matériel augmenteront si le nombre d'enfants inscrits dans une garderie augmente aussi.

Les coûts indirects sont "les charges qui ne peuvent être directement rattachées à un produit, à une opération ou à un centre de coûts par une procédure simple d'affectation sur la base notamment du nombre d'unités physiques de consommation (temps de travail, poids, etc.)". Dans la catégorie des coûts indirects, nous retrouvons les coûts d'opportunité ou "le manque à gagner causé par la renonciation à une possibilité considérée comme la meilleure après celle qui a été choisie; privation de rémunération qu'entraîne le fait de ne pas placer une somme déterminée ou de ne pas utiliser un facteur de production donné". Par exemple, dans le cas d'une garderie en milieu de travail, le local utilisé aurait pu être loué à une autre entreprise si la garderie n'existait pas.

4.2.3 Bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille

Dans cette recherche, nous avons privilégié les bénéfices qui sont des comportements qui se manifestent en milieu de travail. Macy et Mirvis (1976) signalent que les comportements au travail résultent des choix individuels qui

concernent soit (a) la disponibilité pour travailler, ou (b) la performance au travail (tableau IX).

TABLEAU IX

Catégorisation des comportements au travail

DISPONIBILITÉ POUR TRAVAILLER	PERFORMANCE AU TRAVAIL
Absentéisme (volontaire et involontaire)	Rendement
Retards (volontaires et involontaires)	Qualité du produit ou service
Roulement (volontaire et involontaire)	Griefs
Arrêts de travail et grèves	Accidents du travail et maladies professionnelles
	Périodes d'arrêt non prévues
	Variances dans l'utilisation du matériel et des approvisionnements

Les recherches et les témoignages sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille portent souvent sur le roulement, la capacité d'attraction, le rendement, l'absentéisme, les retards, la rétention avant et après le congé de maternité, le service à la clientèle et les accidents de travail. Une enquête par questionnaire réalisée au Québec par Guérin, St-Onge, Wils, Haines, Trottier et Simard (1993) confirme et complète cette première énumération des bénéfices des pratiques. Ainsi, dans l'ordre, l'absentéisme, les retards, la rétention du personnel-clé et le rendement des employés représentent des bénéfices comportementaux importants à considérer. D'autres bénéfices comportementaux, tels que le roulement du personnel, le temps supplémentaire, la capacité à attirer de nouveaux employés sont plus faibles,

mais néanmoins appréciables. Finalement, les accidents du travail, l'utilisation des équipements et le contrôle du travail des employés représentent des bénéfices comportementaux tout à faits mineurs dans cette enquête. En s'inspirant des témoignages et des recherches, il a donc été possible d'identifier les bénéfices comportementaux prioritaires pour la présente recherche (tableau X).

TABLEAU X

Bénéfices comportementaux prioritaires

BÉNÉFICES (VARIABLES DÉPENDANTES)	DÉFINITIONS
Roulement	Phénomène qui consiste dans le mouvement d'entrées et de départs des travailleurs d'une organisation. Nature volontaire ou involontaire.
Capacité d'attraction	Capacité d'attirer une main-d'oeuvre compétente et productive.
Rendement	Rapport entre les biens ou les services produits (extrants) et les ressources utilisées (intrants) pour les obtenir. Quantité et qualité du travail.
Absentéisme	Ne pas se présenter au travail. Nature volontaire ou involontaire.
Retards	Temps écoulé entre l'heure fixée pour se présenter au travail et l'heure effective de l'arrivée d'un employé. Nature volontaire ou involontaire.
Rétention avant et après le congé de maternité	Départ du travail retardé avant le congé de maternité ou retour au travail accéléré suite à un congé de maternité.
Accidents du travail et maladies professionnelles	Blessure ou maladie qui survient par le fait ou à l'occasion du travail, ou une maladie professionnelle.
Relations publiques	Transmission d'une image positive de l'organisation auprès du public.

^a Comprend le service à la clientèle et le temps supplémentaire.

Le choix de bénéfices comportementaux repose surtout sur la volonté

d'accorder une valeur économique aux pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Puisqu'il est plus facile d'assigner une valeur économique aux comportements qu'aux attitudes, l'analyse des bénéfices économiques des pratiques se réalise par l'entremise des comportements au travail (Cascio, 1991; Swanson et Gradous, 1990). Le choix de ces bénéfices se justifie aussi par le fait que les attitudes générales ou prédispositions des ressources humaines influencent les comportements de retrait et d'adaptation au travail (Judge et Hulin, 1991). Par exemple, certaines recherches montrent une relation négative et significative entre la satisfaction au travail et le roulement. Par conséquent, il semble juste d'affirmer que les attitudes ou prédispositions exercent une influence *indirecte* sur les états financiers des organisations, tandis que les comportements exercent une influence *directe*. Ajoutons finalement que les données sur les comportements sont plus crédibles pour les directions d'entreprises (Swanson et Gradous, 1990).

Un second critère de choix des bénéfices concerne les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Selon les pratiques (i.e., variables indépendantes), à partir de la littérature nous privilégions certains bénéfices plus que d'autres. Par exemple, nous prévoyons qu'une diminution de l'absentéisme sera un bénéfice important du travail à temps partiel volontaire et qu'une diminution du roulement sera un bénéfice important des services de garde en milieu de travail. Donc, les bénéfices prioritaires de cette recherche peuvent faire l'objet de priorisations particulières selon les pratiques.

Un troisième critère de choix des bénéfices concerne la disponibilité des données au sein des organisations. Puisque la principale méthode de collecte des données de cette recherche est l'utilisation de documents écrits existants, la décision d'inclure ou d'exclure les bénéfices repose sur leur présence sous forme de données administratives individualisées. À cet égard, il apparaît que chaque organisation maintient des procédures et politiques de collecte des

données qui lui sont propres. Il faut donc adapter la liste de bénéfices au contexte des disponibilités de chaque organisation.

4.2.4 Mesure des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille

Suite à l'identification des principaux bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, nous décrivons dans cette section comment s'effectue la mesure de ces bénéfices.

- ***Mesure du roulement***

Le roulement de la main-d'oeuvre est un mouvement de départs des travailleurs d'une organisation. Par conséquent, le roulement n'inclut pas les promotions et transferts à l'intérieur d'une même organisation. La mesure du roulement se réalise en considérant le nombre de départs d'une organisation au cours d'une période donnée. À cet égard, une distinction s'impose parfois entre un départ volontaire et un départ involontaire. Le départ est volontaire lorsque l'employé initie l'action (i.e., démission, abandon volontaire). Le départ est involontaire lorsque ce n'est pas l'employé qui initie l'action (i.e., congédiement, licenciement, retraite, décès).

- **Mesure de la capacité d'attraction**

Une meilleure capacité d'attraction permet d'utiliser des candidats de meilleure qualité et de ne pas avoir de difficulté à combler les postes. La mesure de la capacité d'attraction se réalise souvent à l'aide d'une analyse de la quantité et de la qualité des candidatures. La quantité se mesure par le nombre de candidatures reçues au cours d'une période donnée. La qualité des candidatures se mesure à l'aide des données sur la proportion de candidats qui satisfont aux exigences de l'emploi. La capacité à combler les postes rapidement (i.e., plus faible vacance d'emploi) peut aussi être considérée comme un indicateur de la capacité d'attraction. Il faut aussi reconnaître qu'une meilleure capacité d'attraction se traduit par une performance accrue au travail des nouveaux employés et par une stabilité plus grande, les deux effets étant déjà captés par le rendement et le roulement.

- **Mesure du rendement**

Au niveau conceptuel, le rendement est le rapport entre les biens ou les services produits (i.e., extrants) et les ressources utilisées (i.e., intrants) pour les obtenir. Au niveau individuel, le rendement au travail se mesure à l'aide de critères qui reflètent la nature du travail accompli. Par exemple, le rendement d'un professeur peut se mesurer par le nombre de fois que ses travaux sont cités dans le *Social Science Citation Index* tandis que le rendement d'un chirurgien peut se mesurer par le nombre de patients opérés par mois ou la proportion de succès dans les chirurgies réalisées.

La quantité et la qualité représentent deux dimensions importantes du

rendement au travail. La quantité des produits ou des services se mesure par le volume de production. La qualité de la production peut se mesurer par (a) le nombre d'erreurs, (b) le nombre de rejets, (c) le nombre de retours par la clientèle, (d) le "product rework time", ou (e) la quantité de rebuts. La qualité de la production peut aussi être mesurée par la satisfaction de la clientèle. Un meilleur service à la clientèle se vérifie par la diminution du nombre de plaintes ou du nombre de retours ou par le degré de satisfaction exprimé par la clientèle.

- ***Mesure de l'absentéisme***

La fréquence de l'absentéisme s'exprime par le nombre total d'absences, tandis que la gravité de l'absentéisme s'exprime par le nombre de jours perdus à cause des absences. On peut aussi distinguer les absences volontaires, qui sont influencées par la motivation à travailler, et les absences involontaires, qui sont influencées par la capacité à travailler (Ferris et Rowland, 1988). Notons que l'absentéisme involontaire fait généralement référence aux absences de plus de trois jours, tandis que l'absentéisme volontaire fait référence aux absences de trois jours et moins.

Les absences souvent incluses dans la mesure de l'absentéisme sont celles d'une durée de plus de quatre heures reliées à la maladie, à une incapacité, et aux affaires personnelles ou familiales. Les autres absences reliées aux vacances annuelles, aux congés fériés ou à la formation et aux différentes causes d'arrêt de travail ne sont pas des absences qui constituent l'absentéisme.

- ***Mesure des retards***

Un retard est le temps écoulé entre l'heure fixée pour se présenter au travail et l'heure effective d'arrivée d'un employé (Dion, 1986). Si le temps écoulé est inférieur à quatre heures, il s'agit habituellement d'un retard plutôt qu'une absence. Comme pour l'absentéisme, les retards s'expriment par la fréquence et la gravité et parfois par leur nature volontaire ou involontaire.

- ***Mesure de la rétention avant et après le congé de maternité***

En contexte d'équilibre travail-famille, on prétend parfois que certaines pratiques de gestion aident les femmes à demeurer plus longtemps au travail avant de partir en congé de maternité. Les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille faciliteraient aussi un retour au travail plus rapide suite à l'accouchement. La mesure de ces bénéfices se réalise par une vérification du temps entre le moment du départ et le moment du retour d'un congé de maternité.

- ***Mesure des accidents du travail***

Un accident du travail est une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion du travail, ou une maladie professionnelle. Le nombre total de jours perdus à cause des accidents de travail est une mesure de la gravité. Le nombre total d'accidents est une mesure de la fréquence des accidents du travail.

- **Mesure de l' "image" de l'organisation**

Avec l'émergence de l'équilibre travail-famille comme préoccupation sociale importante, les organisations qui implantent des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille font parfois l'objet de reportages dans les médias. Ces mêmes organisations se retrouvent aussi parfois dans des revues professionnelles ou académiques. Ceci procure certains avantages à l'organisation telles que la capacité d'attraction plus élevée, la rétention plus forte et plus de contrats.

La mesure des relations publiques peut se réaliser à l'aide d'un indice du nombre de fois qu'une image positive de l'organisation a été transmise à cause de l'implantation d'une pratique d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. La démarche consiste donc à procéder à une analyse du contenu des reportages et des articles parus dans les revues à caractère professionnel et académique.

4.2.5 Valeur économique des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille

Chaque comportement au travail a une valeur économique. Toutefois, puisqu'un comportement peut avoir une multitude de conséquences, la valeur économique réelle d'un comportement est difficile à déterminer avec précision. Pour s'y retrouver nous avons eu recours aux travaux existants qui estiment la valeur économique des comportements. Certains de ces travaux se retrouvent à l'intérieur du livre *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* écrit par Cascio (1991).

• **Valeur économique d'une diminution du roulement de la main-d'oeuvre**

La valeur économique d'une diminution du roulement de la main-d'oeuvre peut être calculée lorsque les conséquences d'un départ sont identifiées (Smith et Watkins, 1978; Phillips et Reisman, 1992). Les conséquences suivantes représentent des coûts à prendre en considération dans le calcul de la valeur économique du roulement:

- a) la courbe d'apprentissage du remplaçant (ou les coûts de formation),
- b) le temps du superviseur qui assure l'orientation du remplaçant,
- c) la baisse du rendement de l'employé avant son départ,
- d) la diminution du rendement des autres employés à l'intérieur de l'unité administrative,
- e) la diminution du rendement lorsque le poste de l'employé est laissé vacant suite à son départ,
- f) les frais de recrutement pour combler le poste vacant,
- g) les frais de remplacement de l'employé,
- h) le temps des professionnels en ressources humaines pour traiter le départ,
- i) le temps des autres personnes impliquées pour traiter le départ.

Des estimations de la valeur économique du roulement sont présentées dans le tableau suivant:

AUTEURS	ESTIMATIONS OU FORMULES
Phillips et Reisman (1992)	1,2 à 2,0 fois le salaire annuel de l'employé cadre ou professionnel ^a 0,75 fois le salaire annuel de l'employé non cadre ^b

Canadian Manager (1990)	40 000\$ à chaque fois qu'un vendeur quitte l'organisation et que le poste laissé vacant doit être comblé
Phillips (1990)	1,5 fois le salaire annuel d'un gestionnaire intermédiaire
Ashbach (1989)	18 000\$ pour un vendeur d'automobiles
Solomon (1988)	1,5 à 2,5 fois le salaire annuel de l'employé
Spencer (1986)	2,4 fois le salaire annuel d'un gestionnaire ou d'un professionnel
Flamholtz (1974) Gross (1982)	1,0 fois le salaire annuel de l'employé

^a étude réalisée en 1980

^b étude réalisée en 1988

En considérant ces estimations, nous pouvons retenir que la valeur économique du départ d'un employé cadre ou professionnel se situe à 1,5 fois son salaire annuel. Pour l'employé non cadre, la valeur économique du roulement se situe à une fois son salaire annuel. Relativement aux travaux antérieurs sur la valeur économique du roulement, de telles estimations sont conservatrices.

- ***Valeur économique d'une amélioration de la capacité d'attraction***

La valeur économique d'une amélioration de la capacité d'attraction se découvre lorsque nous considérons les éléments suivants

- a) la diminution des coûts de recrutement (i.e., annonce, téléphones, agences, déplacements, temps des gestionnaires impliqués dans le processus),
- b) la diminution de la période de vacance des postes (i.e., coûts d'opportunité d'un poste laissé vacant),
- c) la diminution des coûts de relocalisation.

La durée de la campagne de recrutement, les honoraires et frais payés aux sociétés de recrutement, la durée et le nombre d'entrevues représentent les éléments de la valeur économique d'une meilleure capacité d'attraction. Hallett (1986) estime que les coûts de recrutement s'élèvent à 7 000\$ pour une nouvelle embauche et à 6 000\$ pour une nouvelle embauche réalisée en milieu scolaire. Par conséquent, une organisation qui obtient plusieurs candidatures de qualité à l'aide de sources de recrutement moins coûteuses récolte les bénéfices de sa meilleure capacité d'attraction. De plus, lorsqu'un poste est laissé vacant moins longtemps, l'organisation peut éviter une perte de production et les effets sur les autres emplois.

Les estimations de la valeur économique d'une meilleure capacité d'attraction sont très variables selon les contextes. Il faut donc se baser sur le jugement d'un expert en dotation pour estimer la valeur économique d'une meilleure capacité d'attraction.

- ***Valeur économique d'une amélioration du rendement***

La valeur économique d'une amélioration du rendement se découvre lorsque nous considérons les éléments suivants

- a) l'amélioration de la quantité de travail,
- b) l'amélioration de la qualité du travail.

Certaines dimensions de la performance traduisent directement une valeur économique. Par exemple, une augmentation des ventes comprend une valeur économique facile à saisir. D'autres dimensions de la performance sont plus difficiles à estimer du point de vue économique. Par exemple, la contribution d'un superviseur à l'amélioration d'un climat de travail est difficile à traduire en valeur économique.

Il existe différentes approches pour estimer la valeur économique d'une amélioration du rendement au travail (Boudreau, 1988). L'approche la plus appropriée pour la présente recherche est une adaptation de celle développée par Cascio et Ramos (1986). Cette approche est basée sur le principe économique classique voulant que la valeur du travail d'un individu équivaut à ce qu'une organisation est prête à payer pour l'obtenir. Par conséquent, la valeur économique d'une amélioration du rendement au travail s'estime à l'aide du salaire annuel de l'employé. Il s'agit de multiplier le pourcentage d'amélioration du rendement au travail par le salaire annuel de l'employé. Notons que cette approche, qui représente une simplification de l'approche proposée par Cascio et Ramos (1986), est basée sur le pourcentage d'amélioration du rendement plutôt que sur la valeur économique d'un écart type du rendement individuel.

• **Valeur économique d'une diminution de l'absentéisme**

La valeur économique d'une diminution de l'absentéisme se découvre lorsque nous considérons les éléments suivants

- a) le salaire et les avantages sociaux de l'employé absent,
- b) les problèmes de gestion de l'absentéisme (temps du superviseur ... surtout si l'absence n'était pas prévue),
- c) les services de suppléance,
- d) les heures supplémentaires.

Des estimations de la valeur économique d'une diminution de l'absentéisme sont présentées dans le tableau suivant:

AUTEURS	ESTIMATIONS OU FORMULES
Conseil du Patronat du Québec (1994)	185,62\$ par jour (coûts d'une absence = salaire moyen de 106 07\$ par jour multiplié par 175%)
Martocchio (1992)	salaire horaire multiplié par le nombre d'heures payées par journée de travail multiplié par la moyenne du nombre de jours d'absence
Cascio (1991)	total du nombre d'heures perdues multiplié par le salaire journalier et les avantages sociaux (si les absences sont payées) ²
Huczynski et Fitzpatrick (1989)	2 fois le salaire journalier de l'employé absent
Institut de recherche américain	80\$ par jour d'absence
Wall Street Journal (1986)	100\$ par jour d'absence
Robertson (1979)	de 1 à 3 fois le salaire journalier de l'employé absent, 1,75 multiplié par le salaire journalier de l'employé absent (estimé réaliste)

Mirvis et Lawler (1977)	salaires journalier de l'employé absent (caissière),
Mathieu (1975)	2,5 fois le salaire journalier de l'employé absent.

^a Si les absences ne sont pas payées, on retient seulement la valeur des avantages sociaux (30% à 40% de la rémunération totale).

Pour estimer la valeur économique de l'absentéisme, il importe de considérer les politiques internes des entreprises. Par exemple, les coûts de l'absentéisme varient selon que les absences sont rémunérées ou non et selon que l'employé avait prévu son absence et préparé d'avance avec son superviseur une solution de rechange. Ces facteurs peuvent augmenter ou diminuer les coûts des absences.

Dans la présente recherche, nous favorisons une estimation conservatrice qui multiplie le salaire journalier et les avantages sociaux par le nombre de jours d'absences. Par contre, pour les absences sans salaire, nous multiplions la valeur des avantages sociaux par le nombre de jours d'absence. Ces estimations sont conservatrices, car elles ne tiennent pas compte de la perte du temps du superviseur et des autres coûts de l'absentéisme.

- ***Valeur économique d'une diminution des retards***

La valeur économique d'une diminution des retards se découvre lorsque nous considérons les éléments suivants:

- a) le salaire et les avantages sociaux de l'employé en retard,
- b) les problèmes de gestion des retards (temps du superviseur ... surtout si le retard n'était pas prévu),
- c) les services de suppléance,
- d) les heures supplémentaires.

Les éléments de coûts des retards sont donc les mêmes que les éléments de coûts des absences. Toutefois, la valeur économique des retards se calcule sur une base horaire plutôt que sur une base journalière, c'est-à-dire qu'une valeur économique est assignée aux heures de retard. Donc, pour estimer la valeur économique d'une diminution des retards, nous multiplions le nombre d'heures de retard par le salaire horaire et les avantages sociaux de l'employé absent. Pour les retards sans salaire, nous multiplions la valeur des avantages sociaux par le nombre d'heures de retards. Ces estimations sont conservatrices, car elles ne tiennent pas compte de la perte du temps du superviseur et les autres coûts des retards.

- ***Valeur économique de la rétention avant et après le congé de maternité***

Garder un employé compétent à son poste le plus longtemps possible peut représenter un bénéfice économique. Toutefois, des estimations de la valeur économique de la rétention avant et après le congé de maternité n'existent pas à notre connaissance. Il faut donc procéder de façon exploratoire en considérant les éléments suivants:

- a) le salaire et les avantages sociaux de l'employé en congé de maternité,
- b) les problèmes de gestion des départs et des retours des congés de maternité,
- c) les services de suppléance,
- d) la différence entre la performance de l'employée en congé de maternité et l'employé qui la remplace.

Il faut donc vérifier si un départ tôt avant un congé de maternité et un retour tardif suite à un congé de maternité représentent des coûts dans le contexte de chaque étude.

- ***Valeur économique d'une baisse du nombre d'accidents du travail***

La valeur économique d'une baisse du nombre d'accidents du travail se découvre lorsque nous considérons les éléments suivants:

- a) les coûts directs d'un accident du travail,
- b) les coûts indirects d'un accident du travail.

Selon une étude réalisée pour le compte de l'Institut de Recherche en Santé et Sécurité au Travail, les coûts directs moyens d'un accident du travail s'élèvent à 1 156,98\$ pour l'employeur, tandis que les coûts indirects moyens d'un accident du travail s'élèvent à 1 391,00\$ pour l'employeur (Brody, Létourneau et Poirier, 1990).

- **Valeur économique d'une amélioration de l'"image" de l'organisation**

La valeur économique d'une amélioration des relations publiques se découvre lorsque nous considérons les éléments suivants:

- a) les coûts d'une campagne de relations publiques,
- b) le nombre de fois qu'une image positive de l'organisation est transmise à cause de la pratique d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

Les estimations de la valeur économique d'une amélioration des relations publiques due à l'implantation d'une garderie en milieu de travail sont présentées dans le tableau suivant:

AUTEURS	ESTIMATIONS OU FORMULES
Schmidt et Tate (1987)	La présence d'une garderie en milieu de travail rapporte 12 000\$ en relations publiques
Solomon (1988)	La présence d'une garderie en milieu de travail rapporte 40 000\$ en relations publiques

La démarche utilisée pour estimer la valeur économique d'une amélioration des relations publiques est exploratoire. Elle consiste à vérifier auprès d'un expert en relations publiques la valeur économique du nombre de fois qu'une image positive de l'organisation a été transmise à cause de l'implantation d'une pratique d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

4.2.6 Ratio coûts/bénéfices

Suite à l'analyse des coûts et des bénéfices, vient le moment de comparer les coûts de la pratique aux bénéfices liés à son existence. Le ratio entre les coûts et les bénéfices permet de connaître les bénéfices retirés pour chaque dollar investi dans la pratique. Le ratio coûts/bénéfices représente donc un indicateur de productivité qui peut aussi s'exprimer en ratio intrant/extrant. Le ratio entre les coûts et les bénéfices représente ainsi une mesure de l'efficacité d'une pratique.

4.3 CHOIX DES ORGANISATIONS ET DES SUJETS

Dans cette section, nous décrivons la procédure d'échantillonnage pour le choix des organisations. Il importe de mentionner que la sélection des organisations résulte d'un choix délibéré du chercheur pour mettre en lumière certains phénomènes. C'est donc l'échantillonnage par choix raisonné qui décrit le mieux la procédure d'échantillonnage choisie (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990). L'échantillon représente ainsi un échantillon typique où on utilise un sous-groupe de la population comme une sorte de type idéal de la population considérée (Gauthier, 1984).

4.3.1 Critères d'échantillonnage des organisations

Le choix des organisations à l'étude s'est réalisé en considérant cinq critères d'inclusion et d'exclusion. Ces critères sont requis pour que l'échantillon soit le

plus pertinent possible pour les conclusions qu'on voudrait en tirer.

Comme premier critère, les organisations devaient avoir à gérer au moins une pratique d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Pour identifier les organisations qui remplissaient cette première condition, nous avons consulté une enquête faite auprès des organisations du Québec ainsi que les cas d'organisations innovatrices citées dans les journaux ou ailleurs. Comme second critère, suite à un premier contact téléphonique, les personnes responsables de la gestion des pratiques devaient manifester leur accord et leur intérêt pour participer à une étude intensive qui demande une grande implication de leur part. Comme troisième critère, suite à une collecte d'information concernant les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, nous avons retenu celles qui étaient considérées comme des pratiques de qualité. Raabe (1990) soutient que la qualité des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille est un facteur important à considérer dans le cadre des recherches évaluatives. De plus, Crouter et MacDermid (1990) prônent le choix d'un prototype; c'est-à-dire la meilleure pratique possible. Des pratiques de faible qualité, ou qui ne dépassent pas un certain seuil de qualité, auront, semble-t-il, des effets moins marqués que d'autres pratiques de qualité supérieure. Par exemple, Galinsky (1988, 1989) constate qu'un service de garde de faible qualité n'apporte pas les bénéfices d'un service de garde de bonne qualité. Comme quatrième critère, nous avons retenu le degré d'innovation de la pratique d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Il est probable qu'un horaire flexible qui ne laisse qu'une petite marge de manoeuvre pour l'aménagement du temps de travail, exercera une faible influence sur les indicateurs de performance (Christensen et Staines, 1990). Par exemple, un congé parental d'une durée minimale exercera une influence négligeable sur la rétention des employés (Brazelton, 1985; Hewlett, 1986). À cet égard, pour

augmenter le pouvoir de la recherche², Kervin (1992) suggère de choisir un traitement dont l'impact est assez important pour créer une variation suffisante dans les variables dépendantes. Comme cinquième critère d'inclusion ou d'exclusion, nous avons retenu la disponibilité des données relatives à l'utilisation de la pratique et aux variables dépendantes retenues. Dans un premier temps, à l'aide des données administratives, il fallait pouvoir identifier les personnes qui font usage de la pratique et celles qui ne font pas usage de la pratique mais qui partagent certaines caractéristiques du premier groupe. Ensuite, il fallait avoir accès aux données sur les variables dépendantes sur une période de temps assez longue. C'est la capacité du système d'information en ressources humaines qui était déterminante à cet égard.

4.3.2 Description des organisations choisies

Trois organisations répondaient à nos critères d'inclusion et d'exclusion, soit (a) la Banque Nationale du Canada, (b) l'Hydro-Québec et (c) l'Institut de Cardiologie de Montréal. La seule condition d'inclusion et d'exclusion qui n'était que partiellement remplie dans ces trois organisations était celle de la disponibilité de données administratives sur les variables dépendantes. C'est-à-dire qu'aucune des trois organisations ne possédait des données administratives fiables sur l'ensemble des bénéfices comportementaux prioritaires. Les trois organisations choisies représentent néanmoins celles qui répondent le mieux à nos besoins de recherche. Il convient donc de décrire les trois organisations et les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille retenues.

² Capacité du devis de recherche, des procédures et de l'analyse des données à découvrir des relations existantes (i.e., covariations).

- **Banque Nationale du Canada**

La Banque Nationale du Canada (la Banque) représentait un terrain propice à l'analyse des coûts et des bénéfices des services de garde en milieu de travail. La Banque est bien connue dans le milieu des affaires pour son engagement envers le défi de l'équilibre travail-famille. Par ailleurs, la coordonnatrice *équité en emploi* a manifesté son accord et son intérêt pour participer à la présente recherche. De plus, les services de garde offerts à la Banque se démarquent par leur caractère exemplaire dans le secteur bancaire. Enfin, en matière de disponibilité des données, la Banque est reconnue pour la qualité de son système d'information en ressources humaines. Pour toutes ces raisons, elle a été retenue pour réaliser une analyse des coûts et des bénéfices de sa garderie.

La Banque oeuvre dans le domaine bancaire depuis plusieurs années. Elle est présente dans toutes les provinces du Canada et à l'étranger. Elle offre une gamme étendue de services financiers à une clientèle regroupant des particuliers, des sociétés, des entreprises financières, commerciales et gouvernementales. Sa mission est la suivante:

Être une banque particulièrement sensible aux besoins de ses diverses clientèles, notamment au Québec, visant une rentabilité supérieure à la moyenne des grandes banques canadiennes par une gestion efficace de ses opérations, par la diversification de ses activités en fonction des marchés et par l'amélioration de la qualité de ses ressources humaines.

La Banque comptait 14 289 employés au mois de mai 1994. Ces employés travaillent dans cinq grands secteurs d'activités: la direction du réseau, la direction des prêts commerciaux, la direction des grandes sociétés, la direction

internationale ainsi que la direction de la trésorerie.

Les femmes comptent pour approximativement 82 pour cent de l'effectif de la Banque. Avec de nombreux congés de maternité et un nombre relativement élevé de femmes qui quittent volontairement la Banque suite à un congé de maternité, le défi de l'équilibre travail-famille y est de taille. Par conséquent, avec l'évolution des valeurs et des attentes des employés et la compétition accrue dans le marché des services financiers, la Banque a décidé de développer un programme intégré de conciliation travail-famille. Le tableau XI comprend les pratiques qui sont prévues par ce programme.

TABLEAU XI
Pratiques du programme intégré de conciliation travail-famille
de la Banque Nationale du Canada

PRATIQUES	DESCRIPTIONS
Services de garde en milieu de travail	Garderies en milieu de travail réservées uniquement aux employés de la Banque.
Compléments de salaire et congés à la naissance et à l'adoption	Congés de maternité statutaire d'une durée de 17 semaines. Congé sans solde pour une durée de 35 semaines à la naissance ou l'adoption d'un enfant.
Congés pour raisons personnelles	Congés qui peuvent être utilisés à la discrétion de l'employé, ici pour s'occuper d'un enfant malade ou pour autres raisons familiales (en cas d'urgence). Maximum de trois jours payés.
Congés de courte durée pour raisons personnelles	Congés pour répondre à des situations familiales urgentes quand il n'y a pas d'autres alternatives. Maximum de quatre semaines.
Congés de longue durée pour raisons personnelles	Congés pour répondre à des situations familiales urgentes quand il n'y a pas d'autres alternatives. Maximum de 52 semaines.

Programme d'aide aux employés	Services d'évaluation, d'assistance et de références pour les problèmes personnels et professionnels qui peuvent influencer la santé, la performance et les comportements au travail. Les membres de la famille immédiate ont accès au service.
Assurance collective familiale	En fonction de leurs besoins personnels et ceux de leurs dépendants, les employés peuvent choisir un des trois modules d'avantages sociaux offerts par le plan.
Remboursement des frais de garde pour les employés en formation	Possibilité de faire rembourser des frais de garde lorsqu'en formation.
Horaires flexibles	Possibilité de choisir, ici pour des raisons familiales, l'heure d'arrivée et de départ tout en respectant un nombre fixe d'heures de travail par jour, par semaine ou par mois. Présence obligatoire (9h30 à 15h30). Nombre fixe d'heures par semaine (37 ^{1/2}). Heures flexibles d'arrivée (7h00 à 9h30). Heures flexibles de départ (15h30 à 18h00).
Travail à temps partiel volontaire	Permet à un employé de travailler, à sa demande et ici pour des raisons familiales, un nombre d'heures inférieur à la normale. S'adresse exclusivement aux employés qui ont un enfant ou plus âgés entre 0 et 12 ans. Horaire de 3 jours (22 ^{1/2} par semaine). Horaire de 4 jours (30 heures par semaine).
Travail partagé volontaire	Permet à deux ou plusieurs employés, à leur demande et ici pour des raisons familiales, de partager un poste à temps plein habituellement comblé par un seul titulaire. S'adresse exclusivement aux employés qui ont un enfant ou plus âgés entre 0 et 12 ans.
Aide aux familles des employés déplacés géographiquement	Aide qui vise à assurer l'intégration professionnelle ou sociale des membres de la famille (conjoint, enfants) de l'employé muté ou promu dans une autre ville, une autre région ou un autre pays. Fait partie du programme d'aide aux employés.

Dans ce programme intégré de conciliation travail-famille, les services de garde jouent un rôle important.

- **Services de garde à la Banque Nationale du Canada**

La garderie *Pomme de Reinette* obtenait son premier permis le 8 mai 1980 et ouvrait officiellement ses portes le 12 mai de la même année. Elle était ainsi devenue la première garderie en milieu de travail au sein d'une entreprise privée au Québec. Celle-ci est née de la volonté de la direction de la Banque de supporter ses employés dans leur rôle parental. La réponse du milieu fut à ce point favorable, qu'en janvier 1982, les administrateurs proposèrent d'augmenter la capacité de la garderie.

Le projet pouponnière a vu le jour en novembre 1983 et le nombre d'enfants accueillis quotidiennement est passé de 30 à 40, soit 10 poupons âgés entre 3 et 18 mois et 30 enfants de 18 mois et plus. Depuis l'été de 1985, la garderie offre aux employés de la Banque un service de garde estival pour les enfants d'âge scolaire. En 1990, la Banque déménage la garderie dans son nouvel immeuble Champ-de-Mars, ce qui lui permet de faire augmenter le nombre de places à 60. Malgré cet accroissement, la liste d'attente s'allonge et *Pomme de Reinette* a déjà atteint le maximum de places permis par l'Office des services de garde à l'enfance. En 1993, l'idée d'une deuxième garderie commence à faire son chemin. L'occasion se présente lorsqu'il faut de nouveau déménager *Pomme de Reinette*, et, ainsi naît *La Tirelire*.

Les garderies de la Banque sont détentrices d'un permis de l'Office des services de garde et répondent largement à ses exigences. Leur capacité d'accueil est de 12 poupons et 48 enfants pour *Pomme de Reinette* et de 20 poupons et 40 enfants pour *La Tirelire*. Les garderies sont une corporation sans but lucratif qui est administrée par un conseil d'administration élu en assemblée générale de tous les parents. Ce conseil est composé de sept membres votants soit cinq parents, deux représentants de la Banque et deux

membres non-votants (i.e., la directrice et une représentante du personnel). Les garderies collaborent à différents travaux de recherche sur la petite enfance. De plus, elles accueillent des stagiaires de différentes maisons d'enseignement afin de participer à la formation de la relève.

Ce sont donc les services de garde décrites ci-haut qui font figure de variable indépendante dans l'étude réalisée à la Banque.

PRATIQUE	DÉFINITION DE LA PRATIQUE
SERVICES DE GARDE EN MILIEU DE TRAVAIL	Les services de garderie permettent aux employés de la Banque de faire garder leur(s) enfant(s) d'âge pré-scolaire à proximité des lieux de travail.

Cette pratique d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille comporte un degré d'innovation assez grand pour modifier la nature de la relation d'emploi et possiblement changer les comportements des employés au travail.

- **Hydro-Québec**

La chargée d'équipe, en "Équité et Recherche" à l'Hydro-Québec (l'Hydro) a manifesté son accord et son intérêt pour participer à la recherche. Par ailleurs, l'horaire variable, tel qu'il se présente à l'Hydro, représente une forme exemplaire d'aménagement du régime du travail. Enfin, en matière de disponibilité des données, cette compagnie maintient une base de données sur l'ensemble de ses employés. Pour toutes ces raisons, l'Hydro a été retenu pour

réaliser une analyse des coûts et des bénéfices de l'horaire variable.

L'Hydro est l'une des plus grandes compagnies d'électricité d'Amérique du Nord. Elle produit, transporte et distribue la majeure partie de l'électricité consommé au Québec. À la fin de l'année 1993, l'Hydro comptait 21 028 emplois permanents. La proportion de femmes occupant ces emplois permanents atteignait 22 pour cent.

En 1979, dans la foulée des nouvelles conditions appliquées dans le secteur public québécois, on assiste à l'introduction d'un nouveau régime de droits parentaux. Aujourd'hui, grâce à ce régime, plusieurs pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille existent à l'Hydro. Par exemple, au siège social, il se trouve une garderie en milieu de travail à l'intention des employés de l'Hydro. Par ailleurs, avec sa formule de congé de maternité indemnisée en coordination avec les prestations de l'assurance-chômage et ses dispositions pour le congé de paternité et d'adoption, l'Hydro a reconnu aux femmes à son emploi le droit au travail et à la maternité. L'horaire variable ne s'insère pas dans le régime de droits parentaux, mais est néanmoins considéré comme une pratique d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

- ***Horaire variable à l'Hydro***

L'horaire variable représente une pratique innovatrice disponible pour presque l'ensemble des employés à l'Hydro (cadres, spécialistes, chercheurs, etc.). C'est suite aux expériences conduites depuis 1981 que l'Hydro a offert le régime des horaires variables dans le cadre des négociations avec ses syndicats. Pour la gestion du régime des horaires variables, l'Hydro retient un totalisateur et le document de conciliation comme moyens d'enregistrement du

temps. Tout employé qui opte pour l'horaire variable est tenu de se conformer intégralement au cadre général en cette matière. Tout employé qui le préfère peut continuer à travailler selon l'horaire conventionnel fixe; il est alors tenu de se conformer aux modalités d'application de cet horaire. Le tableau suivant présente le cadre général pour l'employé qui opte pour l'horaire variable.

DÉFINITION DES PLAGES		DÉBUT	FIN
Amplitude maximale		7h00	18h00
Plages fixes	avant-midi	9h30	11h30
	après-midi	13h30	15h30
Plages mobiles	matin	7h00	9h30
	midi	11h30	13h30
	fin de journée	15h30	18h00
Durée du repas		minimum de 45 minutes, entre 11h30 et 13h30	

L'amplitude maximale désigne les heures à l'intérieur desquelles chaque employé peut situer sa période de travail. Les plages fixes représentent des blocs d'heures où l'employé doit être au travail. Les plages mobiles représentent des blocs d'heures où chaque employé peut choisir d'arriver ou de partir à l'heure de son choix. Comme base de calcul des heures de travail, c'est la période de référence de 70 heures qui est retenue. L'employé peut accumuler un crédit ou un débit d'heures qui peut être reporté d'une période de référence à une autre.

- ***Institut de Cardiologie de Montréal***

L'Institut de Cardiologie de Montréal (l'Institut) représente la troisième organisation qui répondait à nos critères de sélection. Au sein de cette organisation qui gère plusieurs pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, nous avons découvert une forme d'aménagement du régime du travail, soit le travail à temps partiel volontaire. À l'Institut, avec l'accord du Directeur des ressources humaines, il a été possible d'accéder à des données sur certains indicateurs de performance.

L'Institut est un centre hospitalier ultra-spécialisé en cardiologie voué aux soins, à la recherche et à l'évaluation de la technologie, à l'enseignement, la prévention et à la réadaptation. Fondé par le docteur Paul David, avec le concours des Soeurs de la charité de Montréal, l'Institut a ouvert ses portes le 11 janvier 1954. Exclusivement consacré à la pratique de la cardiologie, ce centre était, selon le docteur David, la seule façon de faire connaître et de mettre à la disposition de la population des moyens médicaux de plus en plus modernes afin d'enrayer les maladies cardio-vasculaires et, par le fait même, de suivre l'évolution constante des progrès réalisés dans ce domaine. Affilié à l'Université de Montréal, l'Institut a acquis une réputation internationale grâce à sa participation à de nombreux travaux de recherche et aux publications et conférences scientifiques s'y rattachant.

L'Institut compte 1 282 employés et une proportion élevée de femmes. La proportion de professionnels et de techniciens y est aussi élevée. En conformité avec la philosophie de gestion et les valeurs de gestion, la raison d'être de la Direction des ressources humaines est d'assurer le développement, de collaborer à l'implantation, de participer à l'administration et à l'évaluation des stratégies et des pratiques de gestion des ressources humaines adoptées

par l'organisation

Depuis peu, la gestion des ressources humaines s'est engagée dans un tournant stratégique axé sur la collaboration et la participation avec l'ensemble des membres du personnel. Le chef de service est un élément-clé du système; il est confirmé dans son rôle de pivot sur lequel reposent la consolidation, la cohésion et le dynamisme de l'équipe.

L'Institut compte plusieurs pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. La garderie à proximité des lieux de travail et le programme d'aide aux employés sont probablement les pratiques les plus visibles. Toutefois, il existe aussi un certain nombre de pratiques moins visibles, soit (a) les compléments de salaires ou de congés à la naissance et à l'adoption excédant ceux prévus par les lois, (b) les congés pour raisons personnelles, (c) l'assurance collective familiale, et (d) le travail partagé volontaire. Le travail à temps partiel volontaire s'inscrit aussi dans ce groupe de pratiques moins visibles.

- ***Travail à temps partiel volontaire à l'Institut de Cardiologie de Montréal***

Le travail à temps partiel volontaire constitue un moyen pour certains employés de conjuguer travail et famille. Cette pratique permet, semble-t-il, une transition plus harmonieuse entre le congé de maternité et le retour au travail à temps complet.

La convention collective prévoit que "Le salarié à temps complet qui ne se prévaut pas du congé sans solde a droit à un congé partiel sans solde établi sur une période maximale de deux (2) ans.". Le congé partiel sans solde dont

il est question dans la convention collective est disponible immédiatement après un congé de maternité. Une femme qui occupe un poste à temps complet avant son congé de maternité peut donc se prévaloir du congé partiel après son congé de maternité et travailler à temps partiel sur une base volontaire sur une période maximale de deux ans. Les employés en congé partiel bénéficient des mêmes avantages sociaux que leurs collègues à temps plein.

C'est donc le travail à temps partiel volontaire, une forme d'aménagement du régime du travail, qui fait figure de variable indépendante dans cette étude.

PRATIQUE	DÉFINITION DE LA PRATIQUE
TRAVAIL À TEMPS PARTIEL VOLONTAIRE	Une personne qui occupe un poste à temps complet avant son congé de maternité peut se prévaloir du congé partiel après son congé de maternité et ainsi travailler à temps partiel sur une base volontaire sur une période maximale de deux ans.

Cette pratique d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille comporte un degré d'innovation assez grand pour modifier la nature de la relation d'emploi et possiblement changer les comportements des employés au travail.

4.3.3 Choix des sujets

Pour chaque organisation, les populations étudiées sont composées des employés qui ont des responsabilités familiales et qui font usage ou ne font

pas usage des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Donc, en conformité avec la recommandation de Crouter et MacDermid (1990), les populations à l'étude sont composées des personnes visées par les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Nous évitons ainsi de baser nos conclusions sur les impressions des gestionnaires ou des promoteurs de ces pratiques.

Les employés qui ont à la fois des responsabilités familiales et professionnelles peuvent décider de faire usage ou de ne pas faire usage des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille disponibles dans l'organisation où ils travaillent. Donc, dans la présente recherche, la population traitement est composée des employés qui font usage de la pratique et la population témoin est composée des employés qui ne font pas usage de la pratique.

Lorsque l'assignation aléatoire des personnes n'est pas réalisable ou n'est pas éthique, une procédure de jumelage représente une alternative acceptable. Elle assure que les personnes du groupe traitement et du groupe témoin possèdent sensiblement les mêmes caractéristiques. Le défi est de trouver un groupe témoin semblable au groupe traitement par rapport aux facteurs qui peuvent influencer les variables dépendantes. Dans le cadre d'une approche quasi-expérimentale comme celle-ci, la création du groupe témoin se réalise par appariement (Cook, Campbell et Peracchio, 1991). En premier lieu, la procédure exige d'identifier un certain nombre de caractéristiques qui peuvent avoir une relation avec les variables dépendantes. En matière d'équilibre travail-famille, certaines caractéristiques démographiques, telles que l'ethnie, le sexe, le statut marital, le nombre d'enfants à charge, le salaire et l'éducation sont à considérer. En second lieu, la procédure exige de décrire la distribution du groupe traitement sur la base de ces caractéristiques. En troisième lieu, la procédure demande de constituer le groupe témoin en respectant cette répartition.

4.4 PLAN DE COLLECTE DE DONNÉES

Il existe trois grandes sources de données: l'utilisation de documents existants, l'observation par le chercheur et l'information fournie par les sujets (questionnaires et entrevues) (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990). Pour vérifier les changements dans les comportements au travail, Spencer (1986) suggère de faire usage des documents existants au sein des organisations. Il propose donc d'analyser l'efficacité d'une façon formelle (i.e., les documents) plutôt que d'une façon informelle (i.e., les perceptions).

Pour la présente recherche, nous privilégions la collecte de données administratives individualisées à l'aide de documents écrits existants. Le plan de collecte de données s'appuie ainsi sur des analyses secondaires qui impliquent le réaménagement des données déjà existantes. Les données administratives existantes, n'ayant pas été recueillies à des fins de recherche, "constituent, la plupart du temps, des sources d'information complètement non réactive" (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis et Boyle, 1990). En contrepartie, elle entraîne parfois des délais importants lorsque l'accès aux données est difficile ou lorsque la demande d'information n'est pas jugée prioritaire. De plus, avec la collecte de données existantes, le chercheur est dépendant des systèmes de mesure et de comptabilité du milieu. Comme autre inconvénient, la collecte de données à l'aide de documents existants soulève des questions d'éthique relatives au maintien de l'anonymat des sujets.

4.5 CONCLUSION

La stratégie de recherche prévue pour répondre à la question de recherche est caractérisée par (a) la collecte de données administratives existantes, (b) le choix de trois organisations ayant implanté une pratique d'équilibre travail-famille innovatrice, (c) une méthodologie spécifique à chaque cas qui s'inspire de la méthodologie générale présentée dans ce chapitre, (d) un devis de recherche de type quasi-expérimental, et (e) l'adaptation du devis aux possibilités du milieu.

Mentionnons aussi que les pratiques retenues sont les services de garde en milieu de travail, les horaires variables et le travail à temps partiel volontaire. Le choix des organisations résulte d'un échantillonnage par choix raisonné. Les populations étudiées sont composées des employés qui ont des responsabilités familiales et qui font ou ne font pas usage des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

PARTIE II

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

CHAPITRE 5

SERVICES DE GARDE EN MILIEU DE TRAVAIL À LA BANQUE NATIONALE DU CANADA

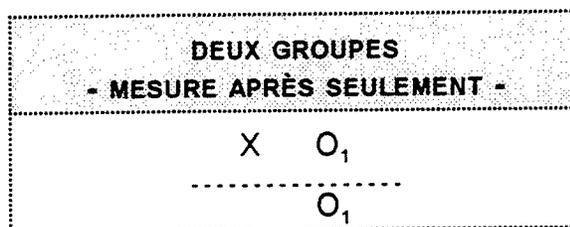
Ce chapitre est consacré à l'analyse des coûts et des bénéfices des services de garde en milieu de travail implantés par la Banque Nationale du Canada (la Banque). La première section décrit la méthodologie spécifique de l'étude. Les sections suivantes présentent les résultats et la discussion relatifs aux coûts et aux bénéfices des services de garde en milieu de travail.

5.1 MÉTHODOLOGIE SPÉCIFIQUE

Cette section montre comment la méthodologie générale de la recherche se concrétise dans le cas de l'analyse des coûts et des bénéfices des services de garde en milieu de travail à la Banque. La présentation de la méthodologie spécifique se limite au devis de recherche, à l'opérationnalisation des concepts, au choix des groupes et à la collecte des données.

5.1.1 Devis de recherche

Le devis de recherche quasi-expérimental qui a été choisi pour la présente étude est celui où les observations sont faites auprès de deux groupes après le traitement.



Le traitement (X) est l'utilisation des services de garde en milieu de travail. Une observation se réalise auprès d'un groupe d'employés qui font usage des services de garde et une autre observation se réalise auprès d'un groupe d'employés qui ne font pas usage de ces services.

L'application de ce devis de recherche se justifie surtout par le fait qu'il était pratiquement impossible de procéder à des observations avant le traitement puisque les services de garde existent depuis 1980 et que les données requises ne sont disponibles dans le système d'information que depuis 1984, ce qui rend donc impossible l'accès à des données préalables à 1980. Par ailleurs, le moment et la durée d'utilisation des services de garde varient beaucoup, ce qui représente un obstacle à la cueillette de données fiables sur la situation avant l'utilisation des services de garde.

5.1.2 Opérationnalisation des concepts

L'étude réalisée à la Banque concerne (a) les services de garde en milieu de travail, (b) les coûts de ces services, et (c) les bénéfices de ces services.

Premièrement, en ce qui a trait aux services de garde en milieu de travail, rappelons que certains employés font usage des services de garde en milieu de travail et d'autres ne font pas usage de ces services. Donc, dans cette étude, nous distinguons les employés au sein de la Banque qui font usage des services de garde en milieu de travail et les employés au sein de la Banque qui ne font pas usage de ces services. Certains ne font pas usage des services de garde en milieu de travail de façon volontaire et d'autres, semble-t-il, ne font pas usage des services de garde en milieu de travail de façon involontaire, à cause du manque de places disponibles.

Deuxièmement, l'analyse des coûts pour l'organisation des services de garde en milieu de travail se réalise à l'aide des documents internes et d'entretiens avec les personnes concernées. L'analyse comprend les coûts directs et indirects que doit assumer la Banque pour assurer le fonctionnement des services de garde. Les coûts fixes, les coûts variables et les coûts d'opportunité représentent les catégories de coûts à inclure dans l'analyse.

Troisièmement, les bénéfices possibles, pour l'organisation, des services de garde en milieu de travail apparaissent dans la documentation professionnelle et académique (voir la première colonne du tableau XII). Toutefois, la décision de retenir uniquement les comportements en milieu de travail réduit le nombre de bénéfices disponibles pour la présente étude (voir la seconde colonne du tableau XII). Finalement, la disponibilité des données administratives au sein du système d'information en ressources humaines à la Banque réduit encore

le nombre de bénéfiques disponibles pour l'étude (voir la troisième colonne du tableau XII).

TABLEAU XII

**Bénéfices des services de garde en milieu de travail
selon trois niveaux d'analyse**

BÉNÉFICES SELON LA DOCUMENTATION	BÉNÉFICES COMPORTEMENTAUX	DONNÉES DISPONIBLES
Capacité d'attraction	Capacité d'attraction	Roulement (départs)
Roulement	Roulement	Absentéisme (jours)
Absentéisme	Absentéisme	---
Climat	Rendement	---
Rendement	Relations publiques	---
Relations publiques	Retards	---
Retards	Retour plus rapide suite à un congé de maternité	---
Satisfaction	---	---
Retour plus rapide suite à un congé de maternité	---	---

Le roulement de la main-d'oeuvre est la première variable dépendante retenue. Le roulement fait référence au nombre de départs et les données administratives permettent même de connaître la raison de chaque départ. Il est donc possible de différencier le roulement volontaire du roulement involontaire, et ce, pour les années 1991 à 1994 inclusivement.

L'absentéisme de la main-d'oeuvre représente la seconde variable dépendante retenue pour cette étude. L'absentéisme se calcule selon le nombre de jours d'absence (i.e., gravité). Les données administratives qui concernent l'absentéisme sont disponibles pour les années 1991 et 1992. Soulignons que ces données administratives n'incluent que les absences occasionnelles de cinq jours et moins. Après 1992, la Banque cessa de saisir les données sur ces absences occasionnelles de cinq jours et moins, d'où la période de référence qui n'inclut pas les années 1993 et 1994.

Les données sur la capacité d'attraction, les relations publiques, les retards et le retour des congés de maternité n'étaient pas disponibles dans les données administratives de la Banque. Par ailleurs, les données sur le rendement au travail n'étaient pas perçues comme étant pertinentes pour l'étude par les personnes-ressources à la Banque. Il en résulte que ces données n'ont pu être retenues dans la présente étude.

5.1.3 Choix des groupes

La population est composée d'employés de la Banque qui ont des responsabilités familiales (i.e., présence d'enfants) et qui font usage ou qui ne font pas usage des services de garde en milieu de travail. Le groupe traitement est composé de l'ensemble des employés qui travaillaient dans les édifices du centre-ville et qui faisaient usage des services de garde au 1^{er} janvier 1991 (n = 48)¹. Le groupe témoin est composé d'employés qui travaillaient aussi dans les édifices du centre-ville, mais qui ne faisaient pas usage des services de

¹ Il y avait plus de 48 enfants inscrits aux services de garde, mais certains parents avaient plus d'un enfant inscrit à la fois. Cela explique qu'il y avait seulement 48 bénéficiaires de la pratique.

garde au 1^{er} janvier 1991 (n = 48) et qui n'ont pas fait usage des services de garde dans les années suivantes.

À l'aide des données administratives disponibles dans le système d'information en ressources humaines, il a été possible de constituer le groupe témoin pour qu'il ait, autant que possible, les caractéristiques du groupe traitement. Le tableau XIII montre que les deux groupes sont similaires en ce qui concerne la catégorie d'emploi, le sexe, l'état civil, le nombre d'enfants à charge et l'âge des enfants à charge.

TABLEAU XIII

Profil des groupes à la Banque

CARACTÉRISTIQUES	CATÉGORIES	TRAITEMENT	TÉMOIN	TOTAL
Catégorie d'emploi	Auxiliaires	27	25	52
	Cadre junior	14	14	28
	Cadre intermédiaire	6	8	14
	Cadre senior	1	1	2
Sexe	Féminin	37	37	74
	Masculin	11	11	22
État civil	Marié	24	25	49
	Célibataire	14	16	30
	Veuf	0	0	0
	Autre	1	0	1
	Divorcé	7	5	12
	Séparé légalement	2	2	4
Nombre d'enfants	0 enfant	3 ^a	0	3
	1 enfant	16	17	33
	2 enfants	25	28	53
	3 enfants	4	3	7
Âge des enfants	âge (moyenne) ^b	7,06	5,80	6,43

^a Ce nombre s'explique par le fait que pour trois bénéficiaires des services de garde, leur(s) enfant(s) est (sont) identifié(s) dans les assurances collectives du conjoint qui travaille aussi à la Banque.

^b La moyenne d'âge pour chaque groupe est calculée à partir des moyennes d'âge des enfants pour chaque cas.

Pour trouver un groupe témoin similaire au groupe traitement, les caractéristiques qui pouvaient avoir une relation avec les variables dépendantes ont été contrôlées à priori. Connaissant la distribution des employés du groupe traitement selon la catégorie d'emploi, le sexe, l'état civil

et le nombre d'enfants, il a été possible de choisir aléatoirement un employé "jumeau" pour chaque employé du groupe traitement. L'échantillon témoin représente donc un échantillon stratifié qui respecte la structure de l'échantillon traitement.

L'échantillon est représentatif au plan du sexe puisque les femmes constituent 77 pour cent de l'échantillon comparativement à 79,3 pour cent des effectifs à la Banque en 1991. Cependant, au plan de la catégorie d'emploi, les cadres sont sur-représentés puisqu'ils représentent 46 pour cent de l'échantillon comparativement à seulement 34 pour cent des effectifs à la Banque en 1994.

5.1.4 Collecte des données

Pour cette étude, nous avons recueilli les données disponibles sur les comportements au travail de 96 employés à la Banque. La collecte des données s'est réalisée principalement à l'aide du système d'information en ressources humaines. Ce système a compilé une partie des données administratives requises pour répondre à la question de recherche. En ce qui concerne les bénéficiaires, le système a compilé les données pour vérifier les effets de la garderie sur la performance au travail. En ce qui concerne l'analyse des coûts, des documents administratifs et des témoignages de personnes-ressources ont été utilisés.

Le rapport informatique disponible comprend des données administratives au niveau individuel (voir l'annexe 1). Ceci permet plus de flexibilité dans les analyses statistiques que si les données étaient seulement disponibles au niveau agrégé.

5.2 RÉSULTATS RELATIFS AUX COÛTS DES SERVICES DE GARDE EN MILIEU DE TRAVAIL

Les services de garde de la Banque reçoivent un financement de trois sources. L'Office des services de garde accorde une subvention annuelle, les parents payent des frais de garde et la Banque offre une aide financière pour le fonctionnement des services de garde.

Pour l'année financière 1994-1995 (i.e., début avril à la fin mars), l'Office des services de garde a accordé une subvention de 190 449 dollars aux services de garde. Au cours de la même période, les parents ont payé 254 037 dollars en frais de garde. Notre analyse des coûts des services de garde en milieu de travail s'intéresse cependant à la contribution de la Banque au fonctionnement des services de garde. Dans le cas à l'étude, la Banque assume uniquement les frais reliés aux dépenses physiques des services de garde (p.ex., frais de loyer, frais d'entretien, etc.). La Banque assume donc les coûts fixes dans la catégorie des coûts directs que doivent assumer les services de garde. Selon un rapport interne, la contribution de la Banque aux services de garde pour l'année financière 1994-1995 s'établit à 219 060 dollars. Ce montant représente donc l'investissement de la Banque pour assurer le maintien de ses services de garde en milieu de travail. Il sert donc de base de comparaison ou de point de repère pour situer l'importance des bénéfices de ces services de garde.

5.3 RÉSULTATS RELATIFS AUX BÉNÉFICES DES SERVICES DE GARDE EN MILIEU DE TRAVAIL

Les résultats relatifs aux bénéficiaires des services de garde en milieu de travail sont représentés par (a) les variations du roulement et de l'absentéisme, et par (b) la valeur monétaire de ces variations.

En ce qui concerne les variations du roulement, il apparaît dans l'échantillon que les hommes ($n = 22$) quittent plus que les femmes ($n = 74$) et que l'effet du sexe est significatif ($\Phi = -0,23$; $p = 0,02$). Par ailleurs, selon les catégories d'emploi, les cadres ($n = 44$) quittent plus que les auxiliaires ($n = 52$) et l'effet est aussi significatif ($\Phi = -0,21$; $p = 0,04$). En ce qui concerne l'absentéisme, l'effet du sexe n'est pas significatif. Par contre, les auxiliaires ($n = 48$) s'absentent plus que les cadres ($n = 41$) et la différence au plan des catégories d'emploi est significative ($t = 2,43$; $p = 0,02$). Les autres variables telles que l'état civil, le nombre d'enfants à charge et l'âge des enfants à charge n'exercent pas une influence significative sur le roulement ou l'absentéisme. Il reste donc à vérifier si le fait d'appartenir au groupe traitement ou au groupe témoin exerce une influence sur le roulement et l'absentéisme.

5.3.1 Variations du roulement selon les groupes

La première analyse porte sur le roulement des employés à la Banque qui ont des responsabilités familiales et qui font usage des services de garde en milieu de travail (i.e., groupe traitement) ou qui ne font pas usage de ces services (i.e., groupe témoin).

- ***Nombre de départs***

Le tableau XIV présenté à la page suivante présente le nombre de départs, selon les raisons qui les motivent, pour le groupe traitement et le groupe témoin. Les données sur les départs sont présentées sur une période de quatre ans.

TABLEAU XIV

**Départs de la Banque sur une base annuelle
selon les groupes et les raisons**

GROUPES	RAISONS	1991	1992	1993	1994	TOTAL
TRAITEMENT	FAMILIALE	0	0	0	0	0
	PERSONNELLE	1	0	0	0	1
	SALARIALE	0	0	0	1	1
	RÉORIENTATION	0	0	0	0	0
	RENDEMENT	0	0	0	0	0
	MALHONNÉTÉTÉ	0	0	0	0	0
	RÉDUCTION	0	2	1	0	3
	DÉCÈS	0	0	0	1	1
	AUTRES	0	0	0	7	7
	TOTAL		1	2	1	9
TÉMOIN	FAMILIALE	0	1	0	0	1
	PERSONNELLE	0	1	0	0	1
	SALARIALE	0	0	0	0	0
	RÉORIENTATION	1	0	0	0	1
	RENDEMENT	0	0	0	1	1
	MALHONNÉTÉTÉ	0	0	0	1	1
	RÉDUCTION	0	1	0	1	2
	DÉCÈS	0	0	0	0	0
	AUTRES	0	0	3	6	9
	TOTAL		1	3	3	9

Un fait marquant pour les deux groupes à l'étude est que le nombre de départs augmente beaucoup en 1994. Entre le 1^{er} janvier et le 10 octobre de l'année 1994, le groupe traitement et le groupe témoin comptent chacun neuf départs. Par ailleurs, pour l'ensemble de la période, le groupe traitement compte 13

départs tandis que le groupe témoin compte 16 départs. Toutefois, même si le groupe traitement compte moins de départs que le groupe témoin au cours de la période de référence, l'effet n'est pas significatif à un seuil de cinq pour cent ($\Phi = 0,07$; $p = 0,50$).

- ***Raisons de départ***

Dans sa gestion du roulement, la Banque retient cinq raisons pour expliquer les départs de ses employés (tableau XV).

TABLEAU XV
Descriptions des raisons des départs de la Banque

RAISONS	DESCRIPTIONS	NOMS
PERSONNELLES	Obligations familiales	Familiale
	Autres raisons personnelles	Personnelle
RELIÉES AU TRAVAIL	Obtention d'un meilleur salaire et avantages sociaux	Salaire
	Réorientation vers autre domaine	Réorientation
CONGÉDIEMENTS - MISES À PIED	Rendement au travail insatisfaisant	Rendement
	Malhonnêteté (fraudes et autres)	Malhonnêteté
	Réduction de personnel	Réduction
RETRAITE	Décès	Décès
DIVERS	Autre (p.ex., vente d'un établissement)	Autre

Sur l'axe des raisons de départ (voir tableau XIV), dans les deux groupes, plusieurs départs se situent dans la raison nommée *divers (autres)*. Cette catégorie comprend les départs pour causes autres que celles mentionnées dans les catégories disponibles. Elle comprend surtout les départs qui s'expliquent par la vente d'un établissement ou la sous-traitance. En 1994, par exemple, un nombre élevé de départs se justifie par le fait que plusieurs employés ont été impartis à une firme externe.

Les *départs volontaires*, qui se retrouvent dans les *raisons personnelles* et les *raisons reliées au travail*, sont peu nombreux pour l'ensemble de la période ($n = 5$). Le groupe traitement compte deux départs volontaires, tandis que le groupe témoin compte trois départs volontaires. Les *départs involontaires*, qui se retrouvent dans les *congédiements - mises à pied, retraite et divers*, sont plus nombreux. À l'intérieur de la catégorie des départs involontaires, le groupe traitement compte 11 départs et le groupe témoin compte 13 départs pour l'ensemble de la période.

Même si le nombre de départs sous chaque raison retenue est trop restreint pour en dégager des résultats statistiques, deux éléments méritent d'être soulignés. Premièrement, le groupe témoin compte un départ pour *obligations familiales* tandis que le groupe traitement en compte aucun pour cette raison. Deuxièmement, le groupe témoin compte un départ pour *rendement au travail insatisfaisant* tandis que le groupe traitement en compte aucun pour cette raison. Mentionnons que la raison apparente de ce départ pourrait être le rendement mais qu'en fait la cause de ce rendement insatisfaisant pourrait être les problèmes d'équilibre travail-famille.

En résumé, on compte un départ explicitement causé par les obligations familiales dans le groupe témoin contre aucun départ dans le groupe traitement. Dans une approche plus large, si on considère que les raisons

personnelles peuvent cacher des problèmes d'équilibre travail-famille ou que la réorientation ou le rendement peuvent être causés par des problèmes d'équilibre travail-famille, on comptabilise quatre départs dans le groupe témoin contre deux départs dans le groupe traitement, mais, même sur ce plan, l'effet n'est pas significatif ($\Phi = 0,09$; $p = 0,40$).

- **Taux de roulement**

Exprimés sous forme de taux, les données sur le roulement conduisent aux chiffres présentés dans le tableau XVI.

TABLEAU XVI

**Taux de roulement à la Banque
sur une base annuelle selon les groupes**

GROUPES	1991	1992	1993	1994
TRAITEMENT	2,1 %	4,3 %	2,2 %	20,5 %
TÉMOIN	2,1 %	6,4 %	6,8 %	21,9 %

Sur une base annuelle, les résultats au tableau XVI montrent que les taux de roulement les plus élevés se trouvent en 1994. Par ailleurs, l'écart le plus important entre les taux de roulement du groupe traitement et du groupe témoin s'observe en 1993. Toutefois, bien qu'il existe des différences entre le groupe traitement et le groupe témoin, les taux de roulement calculés sur une base annuelle ne fournissent pas suffisamment de cas pour une vérification

statistique.

En guise de synthèse, le tableau suivant présente les données sur les départs et sur les taux de roulement pour l'ensemble de la période de référence (1991-1994).

TABLEAU XVII
Tableau synthèse sur le roulement à la Banque

GROUPES	ENSEMBLE DES DÉPARTS (1991-1994)		DÉPARTS POUR RAISONS D'ÉQUILIBRE TRAVAIL- FAMILLE (1991-1994)	
	NOMBRE	TAUX	NOMBRE	TAUX
TRAITEMENT	13	27,1 %	2	4,2 %
TÉMOIN	16	33,3 %	4	8,3 %

Une analyse de l'ensemble des résultats relatifs au roulement indique qu'il n'y a pas d'effet significatif, à un seuil de cinq pour cent. Il faut cependant noter que la tendance, si elle ne peut être considérée comme significative, va dans le sens de l'hypothèse (i.e., réduction pour le traitement). Par ailleurs, cette tendance demeure même si on ne retient que les raisons familiales et même si on exclut les catégories *réduction*, *décès* et *autres*. Considérons maintenant si cette tendance varie selon le sexe et la catégorie d'emploi.

• **Sexe et roulement**

L'effet du sexe sur le roulement est significatif pour l'ensemble de l'échantillon (voir début de la section 5.3). Vérifions au tableau suivant si l'effet des services de garde sur le roulement est le même pour les hommes et pour les femmes.

TABLEAU XVIII

Départs de la Banque selon le sexe

SEXE	NOMBRE DE DÉPARTS (1991-1994)	
	GRUPE TRAITEMENT	GRUPE TÉMOIN
Femmes	8 (n = 37)	10 (n = 37)
Hommes	5 (n = 11)	6 (n = 11)

Les femmes et les hommes comptent moins de départs au sein du groupe traitement qu'au sein du groupe témoin. Toutefois, l'effet des services de garde sur le roulement n'est ni significatif chez les femmes ($\Phi = -0,6$; $p = 0,59$) et ni significatif chez les hommes ($\Phi = -0,9$; $p = 0,66$). Par conséquent, chez les femmes et chez les hommes, le fait d'appartenir au groupe traitement ou au groupe témoin n'influence pas d'une façon significative le nombre de départs. L'effet de l'utilisation des services de garde n'est donc pas plus marquée chez les femmes que chez les hommes, c'est-à-dire la tendance est préservée tandis que le sexe ne modifie pas les résultats généraux observés.

Au plan du roulement de nature volontaire pour raisons élargies d'équilibre travail-famille (i.e., raisons familiales, personnelles, salariales, réorientation, rendement), nous comptons un départ chez les femmes du groupe traitement ($n = 37$) et quatre départs chez les femmes du groupe témoin ($n = 37$). Il existe donc une tendance à l'effet que les femmes bénéficiaires des services de garde quittent moins que les femmes non bénéficiaires, mais l'effet n'est pas significatif ($\Phi = 0,16$; $p = 0,16$). Encore au plan du roulement pour raisons d'équilibre travail-famille, nous comptons un départ chez les hommes du groupe traitement ($n = 11$) et aucun départ chez les hommes du groupe témoin ($n = 11$), cependant l'effet n'est pas significatif ($\Phi = -0,22$; $p = 0,31$). À l'examen de ces résultats, il apparaît cependant que les bénéficiaires des services de garde en milieu de travail en matière de réduction du roulement pour raisons élargies d'équilibre travail-famille se manifestent davantage pour les femmes que pour les hommes, même si la relation n'est pas significative.

- ***Catégories d'emploi et roulement***

L'effet de la catégorie d'emploi sur le roulement est significatif pour l'ensemble de l'échantillon (voir début de la section 5.3). Vérifions au tableau suivant si l'effet des services de garde sur le roulement est le même au sein de deux catégories d'emploi, soit les auxiliaires et les cadres.

TABLEAU XIX

Départs de la Banque selon deux catégories d'emploi

CATÉGORIES D'EMPLOI	NOMBRE DE DÉPARTS (1991-1994)	
	GRUPE TRAITEMENT	GRUPE TÉMOIN
Auxiliaires	4 (n = 27)	7 (n = 25)
Cadres	9 (n = 21)	9 (n = 23)

Chez les auxiliaires, le groupe témoin compte plus de départs que le groupe traitement, mais l'effet n'est pas significatif ($\Phi = -0,16$; $p = 0,24$). Chez les cadres on observe le même nombre de départs au sein du groupe traitement et du groupe témoin, et l'effet n'est pas significatif ($\Phi = 0,04$; $p = 0,80$). Toutefois, même si les effets ne sont pas significatifs, il apparaît que les bénéficiaires des services de garde en matière de réduction du roulement seraient légèrement plus importants chez les auxiliaires que chez les cadres.

Au plan du roulement de nature volontaire pour raisons élargies d'équilibre travail-famille (i.e., raisons familiales, personnelles, salariales, réorientation, rendement), nous comptons un départ chez les auxiliaires du groupe traitement ($n = 27$) et trois départs chez les auxiliaires du groupe témoin ($n = 25$). Il existe donc une tendance à l'effet que les auxiliaires bénéficiaires des services de garde quittent moins que les auxiliaires non bénéficiaires, mais l'effet n'est pas significatif ($\Phi = 0,16$; $p = 0,26$). Encore au plan du roulement pour raisons élargies d'équilibre travail-famille, nous comptons un départ chez les cadres du groupe traitement ($n = 21$) et un départ chez les cadres du groupe témoin ($n = 23$). Tandis que l'effet est loin d'être significatif ($\Phi = -0,01$; $p = 0,95$), il

apparaît que l'utilisation des services de garde en milieu de travail n'influence pas le roulement chez les cadres.

5.3.2 Valeur économique des variations du roulement

En choisissant les départs de nature volontaire pour raisons élargies d'équilibre travail-famille (i.e., raisons familiales, personnelles, salariales, réorientation, rendement), nous assignons une valeur économique aux différences observées entre le groupe traitement et le groupe témoin.

Le tableau suivant présente les données sur les salaires moyens selon les catégories d'emploi qui connaissent un roulement en prenant comme référence les salaires d'avril 1995.

CATÉGORIES D'EMPLOI	SALAIRE ANNUEL (1995)		SALAIRE
	SALAIRE DIRECT	SALAIRE INDIRECT [^]	
Auxiliaire	25 000	3 250	28 250 \$
Cadre junior	35 300	4 589	39 889 \$
Cadre senior	68 800	8 944	77 744 \$

[^] La part relative des avantages sociaux se situe à 13 pour cent du revenu dans le secteur des finances.

Dans les raisons de départ retenues, le groupe traitement compte un départ chez les auxiliaires et un départ chez les cadres, tandis que le groupe témoin compte deux départs chez les auxiliaires et deux départs chez les cadres.

Comme l'indique le prochain tableau, la valeur économique des deux départs au sein du groupe traitement s'élève à 88 083,50 dollars.

GROUPE TRAITEMENT			
CATÉGORIES D'EMPLOI	NOMBRE DE DÉPARTS	VALEUR ÉCONOMIQUE D'UN DÉPART	VALEUR ÉCONOMIQUE DES DEUX DÉPARTS
Auxiliaire	1	28 250 (x 1) ^a	28 250,00 \$
Cadre junior	1	39 889 (x 1,5) ^b	59 833,50 \$
Total			88 083,50 \$

^a La valeur économique du départ d'un employé non cadre se situe à une fois son salaire annuel.

^b La valeur économique du départ d'un cadre ou professionnel se situe à 1,5 fois son salaire annuel.

Comme l'indique le prochain tableau, la valeur économique des quatre départs au sein du groupe témoin s'élève à 232 949,50 dollars.

GROUPE TÉMOIN			
CATÉGORIES D'EMPLOI	NOMBRE DE DÉPARTS	VALEUR ÉCONOMIQUE D'UN DÉPART	VALEUR ÉCONOMIQUE DES QUATRE DÉPARTS
Auxiliaire	2	28 250 (x 1) ^a	56 500,00 \$
Cadre junior	1	39 889 (x 1,5) ^b	59 833,50 \$
Cadre senior	1	77 744 (x 1,5) ^b	116 616,00 \$
Total			232 949,50 \$

^a La valeur économique du départ d'un employé non cadre se situe à une fois son salaire annuel.

^b La valeur économique du départ d'un cadre ou professionnel se situe à 1,5 fois son salaire annuel.

La différence observée entre le groupe traitement et le groupe témoin, s'élève donc à 144 866 dollars. Ce montant représente la valeur économique de la pratique en matière de réduction du roulement pour l'ensemble de la période de référence, soit de 1991 à 1994. Pour l'année financière 1994-1995 seulement, en faisant l'hypothèse d'un roulement égal à la moyenne de celui des années 1991, 1992, 1993, 1994, nous pouvons estimer que la valeur économique des services de garde variable en matière de réduction du roulement s'élève à un quart de ce montant, soit 36 216,50 dollars. Cette estimation est ancrée dans nos hypothèses de travail et n'est donc pas une valeur définitive.

5.3.3 Variations de l'absentéisme selon les groupes

Les données sur l'absentéisme sont disponibles en nombre de jours d'absence. En excluant les cas de départ de la Banque en 1991 et 1992, il a été possible de calculer le nombre moyen de jours d'absence pour le groupe traitement et le groupe témoin (tableau XX).

TABLEAU XX
Nombre moyen de jours d'absence à la Banque
sur une base annuelle selon les groupes

ANNÉES	ENSEMBLE (MOYENNE)	TÉMOIN (MOYENNE)	TRAITEMENT (MOYENNE)	DIFFÉRENCE (TÉM - TR)	t
1991	3,43 (n=94)	2,60 (n=47)	4,25 (n=47)	-1,66	2,26*
1992	2,71 (n=89)	2,23 (n=44)	3,18 (n=45)	-0,95	1,49
1991 ET 1992	6,06 (n=89)	4,80 (n=44)	7,29 (n=45)	-2,49	2,14*

* $p \leq .05$

Pour le groupe traitement et le groupe témoin ensemble, la moyenne des jours d'absence est plus élevée en 1991 qu'en 1992. Par ailleurs, le groupe traitement affiche une moyenne de jours d'absence significativement plus élevée que le groupe témoin pour l'année 1991 et pour l'ensemble de la période (1991 et 1992).

Ces résultats suggèrent que les employés **qui ne font pas usage des services de garde** en milieu de travail sont moins absents que les employés qui font usage de ces services. Sur une période de deux ans, cela se traduit par plus de deux journées d'absence de plus chez les employés qui font usage des services de garde. Les résultats sont significatifs, mais à l'inverse des attentes initiales.

- ***Comparaison avec l'ensemble des employés***

À titre indicatif, dans le tableau XXI, nous comparons les absences du groupe traitement et du groupe témoin avec les absences de l'ensemble des employés à la Banque pour l'année 1991 seulement.

TABLEAU XXI

**Comparaison du nombre moyen de jours d'absence
à la Banque pour l'année 1991**

	Traitement et témoin ensemble	Traitement seulement	Témoin seulement	Femmes à temps plein	Hommes à temps plein	Femmes et hommes à temps plein
n	94	47	47	7 945	3 009	10 594
Nombre moyen de jours d'absence pour l'année 1991	3,43	4,25	2,60	3,6	2,2	3,2

Ainsi, pour l'année 1991, le nombre moyen de jours d'absence pour les groupes traitement et témoin ensemble, qui était de 3,43 jours, est légèrement au-dessus du nombre moyen de jours d'absence qui était de 3,20 jours chez l'ensemble des employés à temps plein à la Banque. Cela apparaît normal puisque les employés de l'échantillon (i.e., groupe traitement et témoin) ont tous des responsabilités familiales. Le nombre moyen de jours d'absence pour le groupe traitement, qui était de 4,25 jours, est supérieur au nombre moyen de jours d'absence qui était de 3,20 jours chez l'ensemble des employés à temps plein à la Banque. Toutefois, le nombre moyen de jours d'absence pour le groupe témoin, qui était de 2,60 jours, est inférieur au nombre moyen de jours d'absence qui était de 3,20 jours chez l'ensemble des employés à temps plein à la Banque. Cela va à l'encontre de nos attentes puisque les employés du groupe témoin ont tous des responsabilités familiales et devraient par conséquent s'absenter plus que l'ensemble des employés à la Banque. Le groupe témoin connaît aussi un nombre moyen de jours d'absence en-dessous du nombre moyen de jours d'absence des femmes à temps plein à la Banque et légèrement au-dessus du nombre moyen de jours d'absence des hommes à temps plein. Nous soulignons finalement le caractère imprécis de ces

comparaisons puisque l'échantillon n'est pas représentatif de la population. Considérons finalement l'influence de la catégorie d'emploi sur l'absentéisme.

- **Catégorie d'emploi et absentéisme**

L'effet de la catégorie d'emploi sur l'absentéisme est significatif pour l'ensemble de l'échantillon (voir début de la section 5.3). Vérifions au tableau suivant si l'effet des services de garde sur l'absentéisme est le même au sein de deux catégories d'emploi, soit les auxiliaires et les cadres.

TABLEAU XXII

**Nombre moyen de jours d'absence à la Banque
selon deux catégories d'emploi**

CATÉGORIES D'EMPLOI	NOMBRE MOYEN DE JOURS D'ABSENCE (1991 ET 1992)	
	GRUPE TRAITEMENT	GRUPE TÉMOIN
Auxiliaires	8,88 (n = 27)	5,54 (n = 25)
Cadres	5,10 (n = 21)	4,04 (n = 23)

Les deux catégories d'emploi présentent un nombre moyen de jours d'absence supérieur dans le groupe traitement que dans le groupe témoin. Toutefois, il apparaît que chez les auxiliaires, la différence est plus prononcée que chez les cadres. Chez les auxiliaires, la différence entre le groupe traitement et le

groupe témoin est significative ($t = 2,02$; $p = 0,05$). Toutefois, chez les cadres la différence n'est pas significative ($t = 0,69$; $p = 0,47$). Ces résultats montrent que le phénomène de l'augmentation de l'absentéisme chez les employés qui font usage des services de garde est plus prononcé chez les auxiliaires que chez les cadres.

5.3.4 Valeur économique des variations de l'absentéisme

Selon nos résultats, le fait d'utiliser les services de garde à la Banque n'aide pas à diminuer l'absentéisme, au contraire, il s'accompagne d'une augmentation de l'absentéisme. La valeur économique des variations de l'absentéisme représente donc un coût accru et non un coût réduit. Assignons maintenant une valeur économique à la différence entre l'absentéisme du groupe traitement et l'absentéisme du groupe témoin. Pour l'ensemble de la période (1991 et 1992), cette différence se situe à 2,49 jours, soit 3,34 jours pour les auxiliaires et 1,06 jours pour les cadres. Le tableau suivant calcule la valeur économique de cette différence en prenant comme référence les salaires d'avril 1995.

CATÉGORIES D'EMPLOI	JOURS D'ABSENCE (MOYENNES)	X SALAIRES JOURNALIERS ^A (1995)		= VALEUR ÉCONOMIQUE DE LA DIFFÉRENCE
		SALAIRE DIRECT	SALAIRE INDIRECT ^B	
Auxiliaires	3,34	108,70	14,13	410,25 \$
Cadres	1,06	224,78	29,22	269,24 \$

^A Salaires annuels moyens divisés par 230 jours de travail.

^B Se situe à 13 pour cent du revenu.

groupe témoin est significative ($t = 2,02$; $p = 0,05$). Toutefois, chez les cadres la différence n'est pas significative ($t = 0,69$; $p = 0,47$). Ces résultats montrent que le phénomène de l'augmentation de l'absentéisme chez les employés qui font usage des services de garde est plus prononcé chez les auxiliaires que chez les cadres.

5.3.4 Valeur économique des variations de l'absentéisme

Selon nos résultats, le fait d'utiliser les services de garde à la Banque n'aide pas à diminuer l'absentéisme, au contraire, il augmente l'absentéisme. La valeur économique des variations de l'absentéisme représente donc un coût accru et non un coût réduit. Assignons maintenant une valeur économique à la différence entre l'absentéisme du groupe traitement et l'absentéisme du groupe témoin. Pour l'ensemble de la période (1991 et 1992), cette différence se situe à 2,49 jours, soit 3,34 jours pour les auxiliaires et 1,06 jours pour les cadres. Le tableau suivant calcule la valeur économique de cette différence en prenant comme référence les salaires d'avril 1995.

CATÉGORIES D'EMPLOI	JOURS D'ABSENCE (MOYENNES)	X SALAIRES JOURNALIERS ^A (1995)		= VALEUR ÉCONOMIQUE DE LA DIFFÉRENCE
		SALAIRE DIRECT	SALAIRE INDIRECT ^B	
Auxiliaires	3,34	108,70	14,13	410,25 \$
Cadres	1,06	224,78	29,22	269,24 \$

^A Salaires annuels moyens divisés par 230 jours de travail.

^B Se situe à 13 pour cent du revenu.

Pour connaître la valeur économique de la pratique, nous multiplions la valeur économique de la différence par le nombre d'employés dans le groupe traitement selon les catégories d'emploi.

CATÉGORIES D'EMPLOI	VALEUR ÉCONOMIQUE	NOMBRE D'EMPLOYÉS	VALEUR ÉCONOMIQUE DE LA PRATIQUE
Auxiliaires	410,25	27	11 076,75
Cadres	269,24	21	5 654,04
		Total	16 730,79

Nous estimons ainsi, en ce qui concerne l'absentéisme, que les services de garde en milieu de travail engendrent des coûts supplémentaires de 16 730,79 dollars sur une période de deux ans. Pour l'année financière 1994-1995 seulement, en faisant l'hypothèse que l'absentéisme pour cette année est égal à la moyenne de celui des années 1991 et 1992, nous pouvons estimer que l'effet des services de garde sur l'absentéisme représente des coûts supplémentaires de 8 365,39 dollars pour la Banque.

5.3.5 Bilan des résultats

La présente section fait le bilan des résultats relatifs aux coûts et aux bénéfices des services de garde en milieu de travail. Elle soulève aussi certaines questions concernant la valeur relative de ces résultats.

En ce qui concerne les coûts des services de garde en milieu de travail, un

rapport interne situait la contribution de la Banque à 219 060 dollars pour l'année financière 1994-1995. Considérant que la Banque assume uniquement les frais reliés aux dépenses physiques des services de garde, ce montant est difficilement contestable.

En ce qui concerne les bénéfices des services de garde en milieu de travail, la valeur économique des variations du roulement est positive à 36 216,50 dollars pour l'année financière 1994-1995. La valeur économique des variations de l'absentéisme est cependant négative à 8 365,39 dollars pour l'année financière 1994-1995.

En relation avec la question initiale de recherche, nous sommes donc portés à conclure que les coûts des services de garde en milieu de travail dépassent les bénéfices de ceux-ci. Sur une base annuelle, les coûts pour l'employeur des services de garde s'élèvent à 219 060 dollars tandis que les bénéfices pour l'employeur des services de garde sont estimés à seulement 27 851,11 dollars. Par conséquent, les coûts réels des services de garde à la Banque s'élèvent à approximativement 191 208,89 dollars sur une base annuelle.

Ce bilan peu favorable aux services de garde en milieu de travail doit cependant être remis en question à la lumière de certaines limites de la présente étude. Premièrement, nous avons fait l'hypothèse que le roulement et l'absentéisme en 1994-1995 seront les mêmes que pour les périodes utilisés pour les calculs. Deuxièmement, avec les coûts élevés d'un départ, les résultats au plan du roulement influencent beaucoup la valeur économique de la pratique, et ce, pour une variable qui est peu précise à cause du petit nombre de départs. Troisièmement, il est possible que d'autres bénéfices non mesurés (notamment au niveau de la satisfaction et des attitudes) puissent changer le rapport entre les coûts et les bénéfices des services de garde en milieu de travail à la Banque. Nous reviendrons sur ce point dans la

discussion.

5.4 DISCUSSION

Les résultats présentés dans le bilan ci-haut semblent contredire les témoignages à l'effet que les bénéfices des services de garde en milieu de travail sont supérieurs aux coûts de ces services. Par exemple, les résultats de la présente étude n'appuient pas les données suivantes obtenues elles-aussi en milieu bancaire:

In 1987, the bank subsidized the center with \$105,000 and, after one year, realized an estimated savings from reductions in turnover, absenteeism, and so forth of approximately \$232,000, an initial return of 43.4 percent. (O'Neill et Tocco, 1990)

Par ailleurs, les résultats de la présente étude n'appuient pas d'autres témoignages à l'effet que pour chaque dollar investi l'employeur gagne deux ou trois dollars en réduction des coûts (Mann, 1984; Solomon, 1994). Dans les circonstances, il importe donc de se tourner vers les recherches empiriques qui ont porté sur les effets des services de garde en milieu de travail.

Sur ce plan, il apparaît que l'étude réalisée à la Banque appuie certains résultats des recherches empiriques antérieures sur les services de garde en milieu de travail. Pour l'absentéisme, les résultats de l'étude confirment les résultats d'une recherche qui trouve l'absentéisme plus élevé chez le groupe traitement que chez le groupe témoin (Krug, Palmour et Bellassai, 1972). Rappelons également que trois recherches trouvent des niveaux d'absentéisme similaires dans le groupe traitement et le groupe témoin, donc ces recherches n'observent aucun effet des services de garde en milieu de travail sur

l'absentéisme (Goff, Mount et Jamison, 1990; Kossek et Nichol, 1992; Picard, Lee et Duxbury, 1994). En contrepartie, l'étude ne confirme pas les résultats de deux recherches qui trouvent l'absentéisme moins élevé chez les groupes traitement que chez les groupes témoin (Milkovich et Gomez, 1976; Youngblood et Chambers-Cook, 1984). Rappelons toutefois qu'une de ces deux recherches, celle menée par Youngblood et Chambers-Cook (1984), ne trouvait pas une relation significative au plan de l'absentéisme.

En ce qui concerne le roulement, les résultats de cette étude sont similaires à ceux d'une autre recherche qui n'observe pas de différence significative dans le roulement du groupe traitement et du groupe témoin (Picard, Lee et Duxbury, 1994). En contrepartie, les résultats de l'étude menée à la Banque ne confirment pas réellement les résultats des deux recherches antérieures qui trouvent un roulement moins élevé dans le groupe traitement que dans le groupe témoin (Milkovich et Gomez, 1976; Youngblood et Chambers-Cook, 1984). Rappelons toutefois qu'une de ces recherches, celle de Youngblood et Chambers-Cook (1984), se basait sur les *intentions de quitter*, soit une mesure perceptuelle du roulement.

En somme, avec la présente étude, il n'apparaît pas évident que les services de garde en milieu de travail exercent une influence positive sur le roulement et encore moins sur l'absentéisme. Y compris la présente étude, seulement deux études sur sept montrent que les services de garde en milieu de travail s'accompagnent d'une diminution de l'absentéisme. De plus, y compris la présente étude, seulement deux études sur quatre montrent que les services de garde en milieu de travail s'accompagnent d'une diminution significative du roulement de la main-d'oeuvre. Notons également que se sont surtout les études plus récentes (Goff, Mount et Chambers-Cook, 1990; Kossek et Nichol, 1992; Picard, Lee et Duxbury, 1994) qui n'observent pas les effets positifs possibles des services de garde en milieu de travail.

Les résultats peu favorables aux services de garde en milieu de travail, s'expliquent de différentes façons selon les recherches. Par exemple, Goff, Mount et Jamison (1990) et Picard, Lee et Duxbury (1994) conçoivent que ce n'est pas tellement la présence d'une garderie en milieu de travail qui importe, mais plutôt la qualité des services de garde disponibles pour les employés qui ont des responsabilités familiales (y compris les services de garde autres que ceux offerts par l'employeur). Par ailleurs, Goff, Mount et Jamison (1990) découvrent que le support du supérieur immédiat à l'égard de l'équilibre travail-famille influence l'absentéisme. Il semble donc y avoir certaines conditions, autres que la présence de services de garde en milieu de travail et autres que la catégorie d'emploi, le sexe, l'état civil, le nombre d'enfants et l'âge des enfants, qui peuvent influencer le roulement et l'absentéisme des employés qui ont des responsabilités familiales. Notons aussi que les limites méthodologiques des recherches antérieures (décrites au chapitre 2) représentent autant de facteurs pour expliquer les résultats parfois peu favorables aux services de garde en milieu de travail. Examinons maintenant les principales limites de la présente étude.

- ***Limites de l'étude***

L'examen des limites de cette étude se réalise en considérant les recherches antérieures et l'objectif de la présente recherche qui est d'établir un ratio entre les coûts et les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

Comme première limite, comme presque toutes les recherches antérieures sur les services de garde en milieu de travail (i.e., cinq études sur six), la présente étude s'oriente sur l'*utilisation* des services de garde plutôt que sur l'*accès* aux

services de garde. Elle compare donc les employés qui font usage des services de garde aux employés qui ne font pas usage des services de garde. Il est toutefois possible que la situation des employés qui ne font pas usage des services de garde ne soit pas la même que celle des employés qui n'auraient pas accès aux services de garde. Il est possible que certains employés ne fassent pas usage des services de garde parce que ces services ne répondent pas à leurs besoins. Il est possible que la stratégie de choisir des services de garde en milieu de travail représente une stratégie individuelle gagnante, mais, il est possible que la stratégie de choisir des services de garde autres que ceux offerts par l'employeur représente aussi une stratégie individuelle gagnante. Par conséquent, sans une comparaison avec une situation où les services de garde en milieu de travail ne sont pas disponibles, il est possible que seulement une partie de la variance dans la variable indépendante soit disponible. Dans la situation actuelle, le risque de sous-estimer les bénéfices économiques des services de garde en milieu de travail est donc présent.

Puisque les employés peuvent choisir ou pas choisir des services de garde en milieu de travail, un biais de sélection s'installe dans le devis de recherche. Précisons toutefois que ce biais de sélection ne concerne probablement pas l'ensemble du groupe témoin puisqu'au cours de l'étude il y avait une liste d'attente importante pour accéder aux services de garde en milieu de travail (i.e., environ 150 employés sur la liste d'attente en 1991). Il est donc vraisemblable que plusieurs employés du groupe témoin désiraient accéder aux services de garde en milieu de travail sans que cela soit possible pour eux dans l'immédiat. Par conséquent, le devis émergent serait en partie basé sur l'accès aux services de garde en milieu de travail et le biais de sélection serait moins important que prévu initialement.

Comme seconde limite, nous constatons que la présente étude se réalise avec

seulement deux variables dépendantes. L'utilisation d'un éventail restreint de variables dépendantes résulte de la décision d'utiliser les données administratives existantes comme principale source d'information. Parmi les six études antérieures sur les effets des services de garde, seulement trois études ont fait usage des données administratives existantes. Selon les cas, ces trois études retiennent l'absentéisme, le roulement et le rendement comme variables dépendantes. Il apparaît donc que les recherches qui font appel aux données administratives existantes comme principale source d'information sont sujettes à utiliser un éventail restreint de variables dépendantes. Par conséquent, ce que gagnent ces recherches en qualité de l'information, elles le perdent en quantité d'information. Il en résulte probablement une sous-estimation des bénéfices économiques des services de garde en milieu de travail. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 8.

Comme troisième limite, il apparaît que la présente étude ne considère pas la qualité des services de garde utilisés par les employés du groupe témoin. À la lumière de deux études récentes (Goff, Mount et Jamison, 1990; Picard, Lee et Duxbury, 1994) qui découvrent que ce n'est pas la proximité des services de garde du lieu de travail, mais plutôt la qualité des services de garde disponibles qui importe, il apparaît que l'analyse gagnerait à connaître la nature et la qualité des services de garde qu'utilisent les employés qui ne font pas usage des services de garde en milieu de travail. Par exemple, s'agit-il de services à domicile (gardienne, voisine, conjoint) ou d'autres services de garde "collectifs" (garderies privées, garderies de quartier).

Examinons maintenant les principales forces de l'étude.

- ***Forces de l'étude***

La présente étude répond à un besoin qui s'exprime par plusieurs auteurs de vérifier les effets des services de garde en milieu de travail. Sa principale force réside dans son devis de recherche comparatif, où, sur plusieurs facettes importantes, le groupe traitement et le groupe témoin sont très similaires. Ainsi, sur la base de la catégorie d'emploi, du sexe, de l'état civil et du nombre d'enfants, les groupes sont presque identiques. Sur la base de l'âge moyen des enfants à charge, nous constatons toutefois une différence significative entre le groupe traitement et le groupe témoin. Par contre, puisque la corrélation entre l'âge moyen des enfants à charge, le roulement et l'absentéisme n'est pas significative, cette différence ne devrait pas influencer les résultats.

Un tel devis compense en partie pour l'absence de mesures prises avant l'utilisation de la garderie. La technique de pairage représente, selon Cook, Campbell et Peracchio (1991), une alternative à l'absence de mesures prises avant le traitement:

A second technique advocated for handling the lack of a pretest is to form the treatment and control groups through matching on correlates of the pretest.

Notons que cette technique de pairage, qui permet de renforcer les devis quasi-expérimentaux (Judd et Kenny, 1981), n'est pas présente dans les études antérieures sur les services de garde en milieu de travail.

L'étude réalisée à la Banque repose aussi sur un cadre théorique général, ce qui a pour effet de réduire certaines menaces à la validité interne (Cook, Campbell et Peracchio, 1991). Le modèle de recherche spécifique à l'étude

repose sur un modèle général relatif au conflit travail-famille qui annonce que l'employé qui compose avec des responsabilités familiales et professionnelles peut ressentir un conflit travail-famille qui peut se manifester par des effets négatifs pour l'organisation. Par conséquent, le fait d'utiliser des services et structures d'appui, comme les services de garde en milieu de travail, devrait contribuer à réduire l'importance du conflit travail-famille et réduire les effets négatifs pour l'organisation de ce conflit.

Une autre force de l'étude réside dans la durée de la période de collecte des données. L'analyse du roulement sur une période de quatre ans et l'analyse de l'absentéisme sur une période de deux ans représentent des durées largement supérieures à la durée moyenne des études antérieures sur les effets des services de garde en milieu de travail. Avec une période de référence aussi longue, les résultats ne sont pas biaisés par les variations saisonnières. De plus, avec des données sur une période allant jusqu'à quatre ans pour le roulement, les résultats sont plus fiables.

Une autre force de l'étude se trouve dans l'utilisation de données objectives sur les comportements au travail. Nous reviendrons sur l'importance des données objectives dans le dernier chapitre.

Enfin, la présente étude intègre les motifs de départ dans son analyse du roulement. Ceci favorise une analyse plus approfondie des données en distinguant les départs volontaires des départs involontaires. L'intégration des motifs de départ permet aussi d'appliquer la démarche de comptabilisation avec plus de finesse en ne considérant que les départs de nature volontaire ou justifiés par la problématique de l'équilibre travail-famille.

À la lumière des limites et des forces de cette étude, avançons quelques idées qui pourraient aider à mieux interpréter les résultats.

- ***Tentative d'explication des résultats***

Suite à l'analyse des résultats, nous avons rencontré les personnes-ressources à la Banque pour surtout tenter d'expliquer les effets relatifs à l'absentéisme. À cette occasion, la responsable des services de garde nous informa qu'elle s'attendait à de tels résultats, c'est-à-dire qu'elle trouve les résultats normaux puisqu'il est prouvé que les enfants qui vont en garderie sont plus malades que les autres - il en résulte que l'absentéisme est plus élevé chez les parents qui ont des enfants inscrits à une garderie. Lorsqu'un enfant inscrit aux services de garde de la Banque est malade, il est du ressort des parents de trouver une alternative, et, malheureusement pour la Banque, l'alternative de s'absenter du travail pour s'occuper de l'enfant malade est souvent celle qui est choisie.

Les résultats obtenus à la Banque indiquent que la problématique de l'absentéisme se manifeste davantage chez les auxiliaires que chez les cadres, c'est-à-dire qu'au sein de l'échantillon les auxiliaires s'absentent plus que les cadres. Ceci pourrait s'expliquer par la possibilité que les auxiliaires exercent un moins grand contrôle et ne réussissent pas aussi bien que les cadres à concilier travail et famille. Cette interprétation serait cohérente avec les résultats obtenus par Duxbury et Higgins (1994) qui trouvent que les parents en situation de double-carrière (i.e., gestionnaires ou professionnels) exercent un plus grand contrôle sur le travail et la famille que les parents en situation de double-emploi (i.e., personnel technicien, clérical, administratif, de vente ou de production). Selon cette étude, un travail plus rémunérateur et plus flexible, tel que celui des cadres, accorde un plus grand contrôle et facilite la conciliation travail-famille. Il est alors possible que le phénomène du "contrôle" intervient dans la présente étude au plan de l'absentéisme des auxiliaires et des cadres. Par ailleurs, dans la mesure où l'augmentation de l'absentéisme chez les auxiliaires bénéficiaires des services de garde est plus prononcée que

l'augmentation de l'absentéisme observée chez les cadres bénéficiaires de ces services, nous pouvons déduire que les services de garde en milieu de travail n'accordent pas un plus grand "contrôle" au sens de Duxbury et Higgins. Encore au plan des catégories d'emplois, il est aussi possible que la culture managériale soit moins favorable aux absences chez les cadres qu'aux absences chez auxiliaires.

Enfin, puisque les personnes-ressources à la Banque considèrent que certains effets des services de garde en milieu de travail n'ont pas été mesurés dans l'étude, la possibilité d'une sous-estimation des bénéfices semble réelle. Les services de garde pourraient, par exemple, augmenter le sentiment d'appartenance des parents envers la Banque et améliorer l'image de la Banque auprès du public. Les services de garde à la Banque sont aussi peu coûteux et favorisent les échanges et l'entraide entre les parents. Ces autres bénéfices possibles n'ont toutefois pas été mesurés dans la présente étude qui adopte la perspective de l'employeur et qui fait usage de données objectives.

5.5 CONCLUSION

À l'aide des données administratives existantes et d'un devis de recherche comparatif, nous avons découvert que l'utilisation des services de garde en milieu de travail ne s'accompagne pas d'une baisse significative du roulement ou de l'absentéisme. Les résultats relatifs au roulement sont positifs dans l'ensemble, et ce, même pour les départs pour raisons d'équilibre travail-famille; mais l'effet du roulement n'est pas significatif. Les résultats relatifs à l'absentéisme sont significatifs (surtout pour les auxiliaires), mais à l'inverse de l'hypothèse formulée. En conséquence, pour l'employeur, les coûts totaux s'élèvent à 219 060 dollars, les bénéfices à 27 851,11 dollars et le ratio est

faible tandis que pour chaque dollars qu'elle investit dans ses services de garde la Banque ne retire que 12,7 cents - du moins si on limite les bénéfices aux effets des services de garde sur le roulement et l'absentéisme.

Les résultats ci-haut surprennent si nous les comparons aux nombreux témoignages sur l'influence positive des services de garde en milieu de travail sur le roulement et l'absentéisme, ou si nous les comparons aux témoignages qui trouvent un rapport coûts-bénéfices favorable aux services de garde en milieu de travail. Les résultats de l'étude surprennent moins cependant si nous les comparons aux recherches empiriques récentes qui se penchent sur l'évaluation des services de garde en milieu de travail.

Enfin, même si la présente étude répond à un besoin et comble certaines lacunes des recherches antérieures, l'analyse des coûts et des bénéfices des services de garde à la Banque doit être interprétée à la lumière des limites du devis de recherche. À cet égard, avec un devis de recherche basé sur l'utilisation des services de garde, le risque de sous-estimer les bénéfices des services de garde est toujours présent. Par ailleurs, l'utilisation de données objectives, jugées supérieures aux données perceptuelles, a réduit le nombre d'effets qu'il a été possible de mesurer dans l'étude. Il existe finalement la possibilité que d'autres facteurs spécifiques à la problématique de l'équilibre travail-famille aient pu influencer les effets mesurés (p.ex., disponibilité de d'autres services de garde, support du supérieur immédiat).

CHAPITRE 6

HORAIRE VARIABLE À L'HYDRO-QUÉBEC

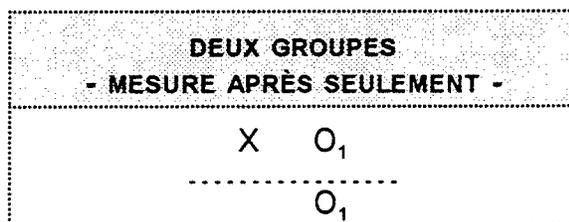
Ce chapitre est consacré à l'analyse des coûts et des bénéfices de l'horaire variable implanté à l'Hydro-Québec (l'Hydro). La première section décrit la méthodologie spécifique de l'étude et les sections suivantes présentent les résultats et la discussion relatifs aux coûts et aux bénéfices de l'horaire variable.

6.1 MÉTHODOLOGIE SPÉCIFIQUE

Cette section montre comment la méthodologie générale de la recherche se concrétise dans le cas de l'analyse des coûts et des bénéfices de l'horaire variable à l'Hydro. La présentation de la méthodologie spécifique se limite au devis de recherche, à l'opérationnalisation des concepts, au choix des groupes et à la collecte des données.

6.1.1 Devis de recherche

Le devis de recherche quasi-expérimental qui a été choisi pour la présente étude est celui où les observations sont faites auprès d'un groupe traitement et d'un groupe témoin après le traitement. Une période de référence de 12 mois est retenue pour la collecte des données sur les variables dépendantes.



Le traitement (X) est l'utilisation de l'horaire variable. Une observation se réalise auprès d'un groupe d'employés qui font usage de l'horaire variable et une autre observation se réalise auprès d'un groupe d'employés qui ne font pas usage de l'horaire variable. Ce devis de recherche permet donc de comparer deux groupes d'employés qui travaillent selon des aménagements différents du temps de travail.

L'application de ce devis de recherche se justifie par le fait qu'il était pratiquement impossible de procéder à des observations avant le traitement alors que pour plusieurs employés l'utilisation de l'horaire variable remonte au début des années '80.

6.1.2 Opérationnalisation des concepts

L'étude réalisée à l'Hydro concerne (a) l'horaire variable, (b) les coûts de l'horaire variable, et (c) les bénéfices de l'horaire variable.

L'horaire variable, une forme d'aménagement du temps du travail, représente la variable indépendante de l'étude. Cette pratique comporte un degré d'innovation assez grand pour modifier la nature de la relation d'emploi et possiblement changer les comportements des employés au travail; elle peut notamment contribuer à réduire le conflit travail-famille. Quant aux valeurs que peut prendre cette variable indépendante, nous distinguons les employés de l'Hydro qui utilisent l'horaire variable (i.e., groupe traitement) et les employés de l'Hydro qui n'utilisent pas l'horaire variable (i.e., groupe témoin). Donc, l'utilisation et la non utilisation de l'horaire variable traduisent les deux valeurs que peut prendre la variable indépendante dichotome. Notons là encore que certains employés ne font pas usage de l'horaire variable de façon volontaire et d'autres ne font pas usage de l'horaire variable de façon involontaire à cause de la nature de leur travail.

L'analyse des coûts pour l'organisation de l'horaire variable se réalise à l'aide de documents internes et d'entretiens avec les personnes concernées. L'analyse comprend les coûts directs et indirects que doit assumer l'Hydro pour assurer la gestion de l'horaire variable. Les coûts fixes, les coûts variables et les coûts d'opportunité représentent les catégories de coûts à inclure dans l'analyse.

Les bénéfices possibles pour l'organisation de l'horaire variable apparaissent dans la documentation professionnelle et académique (voir la première colonne du tableau XXIII). Toutefois, la décision de retenir uniquement les

comportements en milieu de travail réduit le nombre de bénéfiques disponibles pour la présente étude (voir la seconde colonne du tableau XXIII). Finalement, la disponibilité des données administratives au sein du système d'information à l'Hydro réduit encore le nombre de bénéfiques disponibles pour l'étude (voir la troisième colonne du tableau XXIII).

TABLEAU XXIII

**Bénéfices de l'horaire variable
selon trois niveaux d'analyse**

BÉNÉFICES SELON LA DOCUMENTATION	BÉNÉFICES COMPORTEMENTAUX	DONNÉES DISPONIBLES
Roulement	Roulement	Roulement
Rendement	Rendement	Absences
Climat de travail	Absences	---
Absences	Retards	---
Retards	---	---
Satisfaction	---	---
Déplacements (résidence-travail)	---	---

Le roulement de la main-d'oeuvre est la première variable dépendante retenue. Les données administratives sur le roulement portent sur le nombre de départs au cours de l'année de référence (1993). Ces données ne font malheureusement pas référence aux raisons qui motivent chaque départ. Toutefois, puisque les retraites sont comprises dans les départs, il est possible qu'une plus forte proportion des départs chez les employés âgés de 45 ans et plus s'expliquent par les retraites.

L'absentéisme représente la seconde variable dépendante retenue. L'absentéisme, dans cette étude, s'exprime de différentes façons. Dans la catégorie des absences rémunérées, nous retrouvons (a) le nombre de jours de maladie pour conjoint et enfant¹ (maximum de six jours par année), (b) le nombre de jours de maladie de courte durée (trois jours et moins), et (c) le nombre de jours de maladie de longue durée (plus de trois jours). Dans la catégorie des absences non rémunérées, nous retrouvons (a) le nombre de jours d'absence de courte durée (trois jours et moins pour affaires personnelles), et (b) le nombre de jours d'absence de longue durée (maximum de deux ans). Sur une base annuelle, pour l'année 1993, il est possible de recueillir des données pour chaque forme d'absentéisme. Il est aussi possible de combiner les diverses formes d'absentéisme pour obtenir une mesure de l'absentéisme total.

Notons finalement que les données sur le rendement et sur les retards n'étaient pas disponibles dans les données administratives à l'Hydro.

6.1.3 Choix des groupes

Pour cette étude, nous avons à notre disposition des données sur 14 115 employés à l'Hydro (i.e., l'ensemble des employés, sauf les employés de métiers qui sont tous en horaire fixe). Toutefois, la population cible de l'étude se devait d'être composée des employés de l'Hydro qui ont des responsabilités familiales et qui font usage ou qui ne font pas usage de l'horaire variable. Puisque les données sur les enfants à charge des employés n'étaient pas

¹ Les jours de maladie pour conjoint et enfant sont comptabilisés dans les absences pour maladie. Toutefois, pour plus de précision dans l'analyse des causes des absences, l'Hydro a ajouté cette catégorie.

disponibles parmi les données administratives à l'Hydro, nous avons prévu une démarche pour maximiser la probabilité de retenir les employés qui ont des responsabilités familiales. À l'aide des données administratives existantes, nous avons retenu les employés à l'Hydro qui ont été en congé parental² au cours des trois années qui précèdent l'année de référence. Le groupe traitement retenu est donc constitué des employés qui ont bénéficié d'un congé parental en 1990, 1991 ou en 1992 et qui font usage de l'horaire variable en 1993. Le groupe témoin est constitué des employés qui ont bénéficié d'un congé parental en 1990, 1991 ou en 1992 et qui font usage de l'horaire fixe en 1993. Nous considérons que les employés qui ont bénéficié d'un congé parental en 1990, 1991 ou en 1992 ont de très fortes chances d'avoir des responsabilités familiales en 1993.

Parmi les employés qui ont bénéficié d'un congé parental en 1990, 1991 ou en 1992, le groupe des employés ayant un horaire variable comptait 1 332 employés tandis que le groupe des employés ayant un horaire fixe comptait 178 employés. C'est donc le dernier groupe qui limitait notre capacité de choix du groupe traitement. Pour éviter qu'une erreur d'échantillonnage ou qu'un biais structurel s'introduise dans l'étude, nous avons donc constitué, à l'aide des données administratives disponibles dans le système d'information en ressources humaines, un groupe traitement identique au groupe témoin en ce qui concerne la catégorie d'emploi, le groupe d'âge et le sexe. Le tableau XXIV présente la répartition des effectifs dans les groupes traitement et témoin sur la base de ces strates.

² L'expression "congé parental" comprend les "congés d'adoption", les "congés de paternité" et les "congés de maternité".

TABLEAU XXIV
Profil des groupes à l'Hydro

CARACTÉRISTIQUES	CATÉGORIES	TRAITEMENT	TÉMOIN	TOTAL
Groupe d'emploi	Bureaux	35	35	70
	Cadres	33	33	66
	Ingénieurs	10	10	20
	Spécialistes	58	58	116
	Techniciens	37	37	74
Âge	25 à 29	16	16	32
	30 à 34	55	55	110
	35 à 39	66	66	132
	40 à 44	29	29	58
	45 et plus	7	7	14
Sexe	Hommes	133	133	266
	Femmes	40	40	80

La démarche prise pour assurer une correspondance a priori du groupe traitement et du groupe témoin est similaire à celle prise dans l'étude à la Banque Nationale. À partir de la distribution d'employés observée dans le groupe témoin, nous avons choisi d'une façon aléatoire un nombre correspondant d'employés "jumeaux" dans le groupe traitement³. Cependant, le groupe ayant un horaire variable ne comptait que trois employés dans la catégorie des cadres de 45 ans et plus, tandis que le groupe ayant un horaire fixe comptait huit employés dans cette catégorie. Pour obtenir une distribution

³ L'échantillon traitement est donc un échantillon stratifié qui respecte la structure de l'échantillon témoin en ce qui concerne les strates suivantes: le groupe d'emploi, le groupe d'âge et le sexe. Il en résulte que pour chaque employé dans le groupe traitement correspond un employé dans le groupe témoin qui partage les mêmes caractéristiques en relation avec le groupe d'emploi, l'âge et le sexe.

identique, il a donc été nécessaire de retirer cinq cadres du groupe témoin dans cette catégorie, ce qui explique que chaque groupe expérimental compte 173 employés plutôt que 178 employés. Dans toutes les autres catégories, le groupe des employés utilisant l'horaire variable comptait toujours plus d'employés que le groupe des employés utilisant l'horaire fixe, et la démarche de jumelage s'est avérée possible.

Le tableau XXIV montre que les spécialistes sont relativement nombreux dans l'échantillon tandis que les ingénieurs sont peu nombreux, ce qui suit sensiblement la distribution des effectifs de l'Hydro avec cependant une sous-représentation des emplois de bureau et une sur-représentation des emplois de spécialistes. Par ailleurs, une forte proportion de l'échantillon se situe dans les groupes d'âge de 30 à 34 ans et de 35 à 39 ans, ce qui donne à notre échantillon une moyenne d'âge en deçà de la moyenne d'âge à l'Hydro, ce qui est normal vu notre mode de sélection des individus (congés parentaux). Enfin, les hommes sont trois fois plus nombreux que les femmes au sein de l'échantillon, une situation qui reflète la distribution réelle des sexes à l'Hydro.

6.1.4 Collecte des données

Pour cette étude, le système d'information en ressources humaines de l'Hydro rendait disponible les données nécessaires auprès des 346 employés de l'échantillon. Nous avons eu aussi accès aux données sur 14 115 employés (i.e., l'ensemble des employés, sauf les métiers), ce qui permet en outre une comparaison de notre échantillon à un ensemble plus vaste d'employés de l'Hydro.

Les rapports informatiques disponibles (voir annexe 2) comprennent des

données administratives au niveau des sous-groupes seulement. Par conséquent, nous comparons des groupes de personnes plutôt que des individus, ce qui permet un peu moins de flexibilité dans l'analyse des données. En ce qui concerne les données sur les coûts de l'horaire variable, des documents administratifs et des témoignages des personnes-ressources à l'interne ont été utilisés.

6.2 RÉSULTATS RELATIFS AUX COÛTS DE L'HORAIRE VARIABLE

Les coûts des systèmes et les coûts de gestion représentent les deux catégories de coûts de l'horaire variable. Les coûts des systèmes font référence aux coûts des modifications apportées aux feuilles de présence et aux systèmes informatiques pour s'adapter à la nouvelle façon de comptabiliser les heures de travail. Ensuite, les coûts des modifications apportées aux systèmes informatiques font référence aux coûts de développement des systèmes informatiques et aux coûts des équipements informatiques. La valeur exacte des coûts des systèmes n'a pas été estimée par l'Hydro et celle-ci n'a pas conservé toutes les informations requises sur l'implantation de l'horaire variable qui a eu lieu au début des années '80. Si on cherche néanmoins à estimer les coûts des feuilles de présence et les coûts de développement des systèmes informatiques, nous considérons la valeur du temps des spécialistes assignés au développement des systèmes ainsi que la valeur des équipements. Selon les informations fournies par les personnes-ressources à l'interne, cinq spécialistes ont été assignés au développement des systèmes informatiques pour l'horaire variable. Ces spécialistes étaient payés 500 dollars (salaire et avantages sociaux) par jour chacun pendant une période de huit mois (152 jours) au cours de l'année 1984. Leur travail représente donc un

montant de 380 000 dollars en 1984. Avec une période d'amortissement de 15 ans, ce montant représente 25 333,33 dollars par année. Ce montant comprend les coûts du développement des systèmes informatiques et des modifications apportées aux feuilles de temps, mais n'inclut pas les coûts des équipements informatiques. Pour l'implantation de l'horaire variable, les coûts des équipements informatiques étaient intégrés aux coûts de l'ensemble des systèmes informatiques à l'Hydro, donc pratiquement impossible à isoler.

Les coûts des systèmes font aussi référence aux coûts de totalisateurs munis d'une horloge pour comptabiliser les heures de travail. Selon les informations fournies par le *service de planification des bâtiments administratifs et services généraux* à l'Hydro, la valeur à l'achat⁴ de ces totalisateurs s'élève à 2 433 100 dollars. Considérant que la valeur à l'achat a été estimée pour l'année 1994, et que l'implantation de ces équipements a commencé en 1981, nous estimons la valeur de cet investissement à 1 610 449,90 dollars en 1981⁵. Avec une période d'amortissement d'une durée estimée à 15 années, les coûts des totalisateurs se situent à approximativement 107 363,33 dollars par année.

Enfin, les coûts de gestion de l'horaire variable comprennent le temps de l'employé qui remplit sa feuille de temps, le temps de la secrétaire qui saisit les données dans le système informatique et le temps du supérieur immédiat qui vérifie les feuilles de temps. En horaire fixe, il n'est pas nécessaire de remplir les feuilles de présence à chaque période de paie. Toutefois, en horaire variable, il devient nécessaire de remplir chaque feuille de présence à chaque

⁴ La valeur à l'achat représente le coût actuel de l'investissement, c'est-à-dire le coût si l'Hydro devait remplacer ces équipements aujourd'hui (i.e., inventaire actuel, coût actuel ou valeur de remplacement).

⁵ Les données sur l'inflation utilisées pour obtenir cette estimation ont été obtenues dans le tableau *Indices des prix des produits industriels - tous les produits finis* de l'observateur économique canadien. L'inflation composée de 1981 à 1994 se situe à 51,07 pour cent. On ne tient compte que de l'inflation réalisée et non de l'inflation technologique.

période de paie. Les coûts de gestion s'expriment donc par des coûts d'opportunité où le temps requis pour remplir une feuille de temps est multiplié par le salaire. Le temps requis pour remplir une feuille de temps s'élève à approximativement cinq minutes par période de paie (i.e., une paie par deux semaines) par personne impliquée. Sur une base annuelle, cela représente 2,17 heures (cinq minutes multipliées par 26 périodes de paie) pour l'employé, la secrétaire et le supérieur immédiat respectivement. Ce temps représente 92,44 dollars pour l'employé (2,17 heures multipliées par 42,60 dollars - salaire horaire moyen de tous les groupes d'emplois), 65,32 dollars pour la secrétaire (2,17 heures multipliées par 30,10 dollars - salaire horaire moyen des emplois de bureaux), et 121,09 dollars pour le supérieur immédiat (2,17 heures multipliées par 55,80 dollars - salaire horaire moyen des cadres). Si nous multiplions ces montants par le nombre d'employés en horaire variable ($n = 11\ 612$), il apparaît que les coûts de gestion de l'horaire variable s'élèvent à 3 238 006,20 dollars⁶ pour l'année 1994, donc un montant nettement supérieur aux coûts des systèmes.

En additionnant les coûts connus des systèmes et les coûts connus de gestion, les coûts totaux de l'horaire variable à l'Hydro s'élèvent à 3 345 369,50 dollars pour l'ensemble des employés en horaire variable ($n = 11\ 612$) pour l'année 1994. Pour le groupe de 173 employés qui ont des responsabilités familiales et qui font usage de l'horaire variable à l'Hydro, les coûts de l'horaire variable

⁶ Selon notre approche d'analyse des coûts, ce montant représente les coûts d'opportunité encourus pour la gestion de l'horaire variable. Il importe toutefois de faire mention que, selon les principes de l'analyse de projets d'investissement (analyse marginale), les activités supplémentaires pour remplir les feuilles de temps se réalisent dans la période régulière de travail, c'est-à-dire dans la journée de travail, sans temps supplémentaire. Par conséquent, même si le nouveau système d'enregistrement du temps peut comprendre des coûts indirects, selon les principes de l'analyse de projets d'investissement, ces coûts ne seraient pas pris en compte dans le calcul des coûts car, ils n'entraînent pas de déboursés supplémentaires (i.e., les employés sont payés sur une base régulière).

s'élèvent à approximativement 49 846,01 dollars⁷. Cette estimation est une sous-estimation puisqu'elle néglige les coûts des équipements informatiques (coûts malheureusement impossibles à estimer selon les gestionnaires).

6.3 RÉSULTATS RELATIFS AUX BÉNÉFICES DE L'HORAIRE VARIABLE

Les bénéfices de l'horaire variable sont représentés par (a) les variations du roulement et de l'absentéisme, et par (b) la valeur monétaire de ces variations.

6.3.1 Variations du roulement selon certaines caractéristiques

En ce qui concerne le roulement, le tableau XXV comprend les données sur les départs et les taux de roulement selon le groupe d'emploi, le groupe d'âge et le sexe.

⁷ Les 173 employés qui font usage de l'horaire variable dans la présente étude représentent environ 1,49 pour cent de l'ensemble des employés à l'Hydro qui fait usage de l'horaire variable.

TABLEAU XXV

Départs et taux de roulement du groupe étudié (n = 346)
à l'Hydro selon l'emploi, l'âge et le sexe

CARACTÉRISTIQUES	CATÉGORIES	NOMBRE DE DÉPARTS (1993)	TAUX DE ROULEMENT (%)
Groupe d'emploi	Bureaux (n = 70)	2	2,86
	Cadres (n = 66)	1	1,52
	Ingénieurs (n = 20)	0	0
	Spécialistes (n = 116)	0	0
	Techniciens (n = 74)	0	0
Groupe d'âge	25 à 29 (n = 32)	0	0
	30 à 34 (n = 110)	3	2,73
	35 à 39 (n = 132)	0	0
	40 à 44 (n = 88)	0	0
	45 et plus (n = 14)	0	0
Sexe	Hommes (n = 266)	2	0,75
	Femmes (n = 80)	1	1,25

Pour l'ensemble des employés de l'échantillon composé des employés qui ont bénéficié des congés parentaux (n = 346), nous comptons seulement trois départs au cours de la période de référence (1993). Par ailleurs, pour l'ensemble des employés à l'étude (n = 346), le taux de roulement se situe à 0,87 pour cent tandis que pour l'ensemble des employés de l'Hydro (n = 14 115), le taux de roulement se situe à 2,48 pour cent. Il apparaît ainsi à première vue que le roulement au sein de l'échantillon des employés qui ont des responsabilités familiales (n = 346) est relativement bas en comparaison avec le roulement pour l'ensemble des employés (n = 14 115), une situation

qui pourrait s'expliquer par la moyenne d'âge moins élevée au sein de l'échantillon.

Au plan des groupes d'âge, aucun départ n'est signalé au sein du groupe d'âge de 45 ans et plus de l'échantillon ($n = 346$), alors que l'on compte 310 départs au sein du groupe d'âge de 45 ans et plus de l'ensemble des employés de l'Hydro ($n = 14\ 115$). En faisant l'hypothèse qu'une forte proportion des départs dans le groupe d'âge de 45 ans et plus s'explique davantage par les retraites que par des problèmes d'équilibre travail-famille, une correction est requise. Si nous retirons le groupe d'âge de 45 ans et plus, le taux de roulement pour l'ensemble des employés de l'Hydro se situe à seulement 0,44 pour cent, donc en deçà du taux de l'échantillon (0,87 pour cent), une situation qui nous semble normale dans le cadre de l'équilibre travail-famille.

Nous observons aussi au tableau XXV que les départs au sein de l'échantillon se trouvent uniquement chez les employés de bureau et les cadres âgés entre 30 et 34 ans. Par ailleurs, nous comptons deux départs chez les hommes et seulement un départ chez les femmes. Cependant, avec un nombre aussi restreint de départs au sein de l'échantillon, nous ne pouvons identifier des différences significatives entre les catégories d'emplois, les groupes d'âge et le sexe.

6.3.2 Variations du roulement selon le type d'horaire

Le tableau suivant comprend les résultats relatifs aux taux de roulement au sein du groupe témoin et du groupe traitement.

TABLEAU XXVI
Taux de roulement à l'Hydro selon le type d'horaire

GROUPES	TAUX DE ROULEMENT (%)		
	HORAIRE FIXE (TÉMOIN)	HORAIRE VARIABLE (TRAITEMENT)	DIFFÉRENCE
Ensemble des employés ⁸	2,73 % (n = 2 503)	1,32 % (n = 11 612)	1,41 %
Ensemble des employés (sans 45 ans et plus)	2,87 % (n = 1 151)	0,04 % (n = 7 910)	2,83 %
Congés parentaux	1,73 % (n = 173)	0 % (n = 173)	1,73 %

Le tableau XXVI montre que même avec un nombre restreint de départs au sein de l'échantillon composé des employés qui ont bénéficié des congés parentaux, le taux de roulement en horaire variable est inférieur à celui en horaire fixe puisque tous les départs sont concentrés dans l'horaire fixe.

Pour situer ces résultats, nous comparons les résultats obtenus chez les employés qui ont des responsabilités familiales (n = 346) à ceux obtenus chez l'ensemble des employés de l'Hydro (n = 14 115). Pour l'ensemble des employés, nous observons que le taux de roulement en horaire variable (1,32 pour cent) est également inférieur à celui en horaire fixe (2,73 pour cent). Ensuite, si on soustrait le groupe d'âge de 45 ans et plus, où la proportion de départs pour cause de retraite est probablement plus grande, la même tendance est exprimée de façon plus marquée encore. Donc, en contexte

⁸ À cause de biais structurels possibles, il faut interpréter les résultats obtenus pour l'ensemble des employés de l'Hydro avec beaucoup de prudence. Ces résultats sont présentés à titre indicatif uniquement pour vérifier si la tendance est la même que celle observée dans l'échantillon.

général de gestion comme en contexte d'équilibre travail-famille, l'utilisation de l'horaire variable s'accompagne, semble-t-il, d'un taux de roulement moins élevé. En somme, la tendance générale qui se dégage des données sur le roulement est que les taux de roulement chez les employés en horaire variable sont moins élevés que les taux de roulement chez les employés en horaire fixe. Cette tendance, si elle ne peut être considérée comme significative au sein de l'échantillon ($n = 346$) à un seuil de cinq pour cent ($z = 1,74$), va dans le sens de l'hypothèse (i.e., réduction pour le groupe traitement).

6.3.3 Valeur économique des variations du roulement

Quelle est la valeur économique d'une différence de roulement de 1,73 pour cent? Le tableau suivant présente les données sur les salaires pour les emplois de bureau et les cadres (i.e., groupes d'emploi qui comptent des départs) en prenant comme référence les salaires moyens en 1994.

GROUPES D'EMPLOI	SALAIRE ANNUEL (1994)		SALAIRE
	SALAIRE DIRECT ^A	SALAIRE INDIRECT ^B	
Bureaux	39 034,00	9 012,95	48 046,95 \$
Cadres	72 351,00	16 705,85	89 056,85 \$

^A La moyenne des salaires annuels moyens des hommes et des femmes.

^B Approximativement 23,09 pour cent du salaire direct (22,66 pour cent pour les permanents et 23,52 pour cent pour les temporaires).

Tous les départs observés se situent dans le groupe témoin, soit deux départs dans le groupe des emplois de bureau et un départ dans le groupe des cadres. Le tableau suivant calcule la valeur économique de ces départs avec comme

base les salaires moyens en 1994.

GROUPE TÉMOIN			
GROUPES D'EMPLOI	NOMBRE DE DÉPARTS	VALEUR ÉCONOMIQUE D'UN DÉPART	VALEUR ÉCONOMIQUE DES TROIS DÉPARTS
Bureaux	2	48 046,95 (x 1) ^a	96 093,90 \$
Cadres	1	89 056,85 (x 1,5) ^b	133 585,28 \$
Total			229 679,18 \$

^a La valeur économique du départ d'un employé non cadre se situe à une fois son salaire annuel.

^b La valeur économique du départ d'un cadre ou professionnel se situe à 1,5 fois son salaire annuel.

Donc, si nous faisons l'hypothèse que les taux de roulement en 1994 sont les mêmes que ceux calculés en 1993, la valeur économique de la différence entre le groupe traitement et le groupe témoin s'élève à 229 679,18 dollars pour l'année 1994. Rappelons cependant une limite à l'effet que même si aucun départ n'est enregistré dans le groupe d'âge "45 ans et plus" au sein de l'échantillon (i.e., groupe d'âge où une plus forte proportion des départs pourraient s'expliquer par les retraites), l'Hydro ne fait pas explicitement la distinction entre le roulement volontaire et involontaire.

6.3.4 Variations de l'absentéisme selon certaines caractéristiques

En ce qui concerne les variations dans l'absentéisme, le nombre moyen de jours d'absence au sein de l'échantillon (n = 346) se situe à 9,71 jours, soit une valeur au-dessus du nombre moyen de jours d'absence pour l'ensemble des

employés de l'Hydro (n = 14 115) qui se situe à 8,43 jours pour l'année de référence (1993). Cela semble normal dans la mesure où la problématique de l'équilibre travail-famille risque d'être plus ardente au sein de l'échantillon que dans la population.

Le tableau XXVII présente les données sur les absences et les taux d'absentéisme selon le groupe d'emploi, le groupe d'âge et le sexe pour les employés de l'échantillon.

TABLEAU XXVII
Absences à l'Hydro selon l'emploi,
l'âge et le sexe

CARACTÉRISTIQUES	CATÉGORIES	NOMBRE TOTAL DE JOURS D'ABSENCE (1993)	NOMBRE MOYEN DE JOURS D'ABSENCE PAR EMPLOYÉ (1993)
Groupe d'emploi	Bureaux (n = 70)	1223,0	17,47
	Cadres (n = 66)	369,0	5,59
	Ingénieurs (n = 20)	56,0	2,80
	Spécialistes (n = 116)	1111,5	9,58
	Techniciens (n = 74)	571,0	7,72
Groupe d'âge	25 à 29 (n = 32)	290,5	9,08
	30 à 34 (n = 110)	1365,5	12,41
	35 à 39 (n = 132)	986,0	7,47
	40 à 44 (n = 58)	567,0	9,77
	45 et plus (n = 14)	121,5	8,68
Sexe	Hommes (n = 266)	1623,5	6,10
	Femmes (n = 80)	1707,0	21,34

La remarque la plus évidente à l'examen de ce tableau est qu'il existe des variations importantes dans l'absentéisme selon le groupe d'emploi. La moyenne des absences des employés de bureau est nettement supérieure à celle des ingénieurs ou des cadres. Par ailleurs, selon le groupe d'âge, nous observons que la moyenne des absences est supérieure au sein du groupe des 30 à 34 ans. Il apparaît finalement que les femmes s'absentent beaucoup plus que les hommes au sein de notre échantillon composé d'employés qui ont des responsabilités familiales. Notons que la nature agrégée des données sur

les absences représente un frein à l'analyse statistique des différences selon le groupe d'emploi, le groupe d'âge et le sexe.

6.3.5 Variations de l'absentéisme selon le type d'horaire

Le tableau XXVIII présente les données sur l'absentéisme pour le groupe témoin et le groupe traitement. Les données sur l'absentéisme sont présentées en nombre de jours d'absence selon les différentes formes d'absences que retient l'Hydro pour compiler cette variable dans ses données administratives.

TABLEAU XXVIII

**Absences à l'Hydro en horaire fixe et en horaire variable
selon les formes d'absentéisme**

FORMES D'ABSENCES	ABSENCES (JOURS)		
	HORAIRE FIXE (TÉMOIN) (N = 173)	HORAIRE VARIABLE (TRAITEMENT) (N = 173)	DIFFÉRENCE
Absences rémunérées pour conjoint et enfants	195	239	-44
Absences rémunérées de courte durée pour maladie	441,5	472	-30,5
Absences rémunérées de longue durée pour maladie	465	534,5	-69,5
Absences non rémunérées de courte durée	444,5	388,5	56,5
Absences non rémunérées de longue durée	0	150	-150
Total des jours d'absence	1546	1784	-237,5

Dans ce tableau, les signes négatifs dans la colonne "différence" illustrent que le nombre de jours d'absence est presque toujours plus élevé chez les employés en horaire variable (i.e., groupe traitement) que chez les employés en horaire fixe (i.e., groupe témoin). C'est seulement dans le cas des absences de courte durée que la situation contraire se présente. Le tableau XXVIII montre aussi que, pour le total des jours d'absences, **le nombre de jours d'absence en horaire variable est supérieur à celui en horaire fixe**. Le tableau XXIX présente les moyennes des absences au sein de l'échantillon et, à titre indicatif, les moyennes des absences pour l'ensemble des employés à l'Hydro.

TABLEAU XXIX
Moyennes des absences en horaire fixe et en horaire variable

GROUPES	NOMBRE MOYEN DE JOURS D'ABSENCE		
	HORAIRE FIXE (TÉMOIN)	HORAIRE VARIABLE (TRAITEMENT)	DIFFÉRENCE
Ensemble des employés	7,09	8,72	-1,63
Congés parentaux	9,10	10,30	-1,20

La situation dans l'échantillon d'employés ayant des responsabilités familiales s'apparente à celle de l'ensemble des employés. Par conséquent, en contexte d'équilibre travail-famille comme en contexte général de gestion, l'utilisation de l'horaire variable ne s'accompagne pas d'une diminution de l'absentéisme, mais entraîne plutôt une augmentation de l'absentéisme. Dans l'ensemble, ces résultats ne correspondent pas à nos attentes initiales.

À cause de l'impossibilité d'estimer les variances des distributions, nous ne pouvons estimer directement si les différences des moyennes sont significatives. Cependant, en utilisant les moyennes des sous-groupes⁹, nous obtenons une estimation des variances des distributions au sein des groupes expérimentaux. Grâce à cette estimation, nous pouvons affirmer que la différence entre le groupe traitement et le groupe témoin est significatif à un seuil de 0,01 ($t = -2,98$).

Vérifions maintenant au tableau XXX si la situation est similaire selon les

⁹ Cette façon de procéder donne un ordre de grandeur approximatif des variances des distributions. Cependant, dans la mesure où les tailles des groupes ne sont pas égales et que les groupes n'ont pas été tirés au sort, cette façon de procéder est contestable.

groupes d'emploi, les groupes d'âge et le sexe.

TABLEAU XXX

**Absences à l'Hydro des employés en horaire fixe
et en horaire variable selon l'emploi, l'âge et le sexe**

GROUPES	CATÉGORIES	ABSENCES TOTALES (JOURS)		
		HORAIRE FIXE (TÉMOIN)	HORAIRE VARIABLE (TRAITEMENT)	DIFFÉRENCE
Groupe d'emploi	Bureaux	482,5	740,5	-258
	Cadres	296	73	223
	Ingénieurs	18,5	37,5	-19
	Spécialistes	503	608,5	-105,5
	Techniciens	246,5	324,5	-78
Groupe d'âge	25 à 29	63,5	227	-163,5
	30 à 34	653	712,5	-59,5
	35 à 39	478	508	-30
	40 à 44	262,5	304,5	-42
	45 et plus	89,5	32	57,5
Sexe	Hommes	891	732,5	158,5
	Femmes	655,5	1051,5	-396

En ce qui concerne les groupes d'emplois, le tableau XXX montre des effets généralement négatifs. Ce n'est que les cadres qui montrent une diminution de l'absentéisme en horaire variable. Les effets de l'horaire variable sont aussi négatifs dans chaque groupe d'âge, sauf celui de 45 ans et plus où nous retrouvons plus d'absences dans le groupe témoin que dans le groupe

traitement. En terminant cette analyse plus détaillée des données, nous constatons que les femmes en horaire variable connaissent beaucoup plus d'absences que les femmes en horaire fixe. Il apparaît aussi que les effets de l'horaire variable sur l'absentéisme sont négatifs pour les femmes et positifs pour les hommes.

6.3.6 Valeur économique des variations de l'absentéisme

Assignons maintenant une valeur économique à la différence entre l'absentéisme du groupe témoin et l'absentéisme du groupe traitement. Au cours de l'année de référence (1993), cette différence se situe à -237,5 jours pour l'ensemble des employés de l'échantillon, soit -258 jours pour les employés de bureau, 223 jours pour les cadres, -19 jours pour les ingénieurs, -105,5 jours pour les spécialistes et -78 jours pour les techniciens. Avec comme base les salaires moyens en 1994, le tableau suivant calcule la valeur économique de ces différences en considérant la nature rémunérée ou non rémunérée des absences.

TABLEAU XXXI
Valeur économique des variations
de l'absentéisme à l'Hydro

GROUPES D'EMPLOI	NATURE DES ABSENCES	JOURS D'ABSENCE (DIFFÉRENCE)	X SALAIRE JOURNALIER		= VALEUR ÉCONOMIQUE (\$)
			SALAIRE DIRECT ^A	SALAIRE INDIRECT ^B	
Bureaux	Rémunérées	-325,5	171,20	39,53	68 592,62
	Non rémunérées	67,5	---	39,53	2 668,28
Cadres	Rémunérées	217	317,33	73,27	84 760,20
	Non rémunérées	6	---	73,27	439,62
Ingénieurs	Rémunérées	-19	255,28	58,94	-5 970,18
	Non rémunérées	0	---	58,94	0
Spécialistes	Rémunérées	58	254,27	58,71	18 152,84
	Non rémunérées	-163,5	---	58,71	-9 599,09
Techniciens	Rémunérées	-74,5	213,18	49,22	-19 548,80
	Non rémunérées	-3,5	---	49,22	-172,27
Total					2 137,98

^A La moyenne des salaires annuels moyens divisée par 228 jours de travail dans l'année (un mois de vacances et 13 congés fériés payés).

^B Approximativement 23,09 pour cent du salaire direct (22,66 pour cent pour les permanents et 23,52 pour cent pour les temporaires).

Nous estimons ainsi, si nous faisons l'hypothèse que les données sur les absences en 1994 sont les mêmes que celles calculées en 1993, que l'horaire variable apporte des bénéfices de 2 137,98 dollars au plan de l'absentéisme. Nous trouvons donc une situation intéressante où l'effet de l'horaire variable sur l'absentéisme est négatif, mais la valeur économique totale est positive. Se sont de toute évidence les résultats obtenus chez les cadres qui sont à l'origine de cette situation.

6.3.7 Bilan des résultats

La présente section fait le bilan des résultats relatifs aux coûts et aux bénéfices de l'horaire variable. Elle soulève aussi certaines questions concernant la valeur relative de ces résultats.

En ce qui concerne les coûts de la pratique, notre estimation porte à au moins 49 846,01 dollars les coûts de l'horaire variable pour les employés du groupe traitement (n = 173) pour l'année 1994. Il apparaît cependant que les estimations relatives à la valeur à l'achat des totalisateurs sont probablement plus précise que les estimations relatives aux autres dépenses. Il importe aussi de rappeler que les coûts des équipements informatiques ne sont pas considérés dans cette estimation.

En ce qui concerne les bénéfices de l'horaire variable, la valeur économique des variations du roulement est positive à 229 679,18 dollars pour le groupe traitement (n = 173) pour l'année 1994. Par ailleurs, même si l'effet de l'horaire variable sur l'absentéisme total est négatif, la valeur économique des variations de l'absentéisme est positive à 2 137,98 dollars pour le groupe traitement pour l'année 1994.

En relation avec la question initiale de recherche, nous sommes donc portés à conclure que les bénéfices de l'horaire variable dépassent les coûts de celui-ci. Sur une base annuelle, les coûts pour l'employeur de l'horaire variable s'élèvent à 49 846,01 dollars tandis que les bénéfices pour l'employeur de l'horaire variable sont estimés à 231 817,16 dollars.

Ce rapport favorable à l'horaire variable doit cependant être remis en question à la lumière de certaines limites de la présente étude. Premièrement, nous

avons fait l'hypothèse que le roulement et l'absentéisme en 1994 seront les mêmes que pour l'année utilisée pour les calculs, soit 1993. Deuxièmement, avec les coûts élevés d'un départ (surtout chez les cadres), les résultats au plan du roulement influencent beaucoup la valeur économique de la pratique, et ce, pour une variable qui est peu précise à cause du petit nombre de départs. Troisièmement, il est possible que d'autres coûts ou bénéfices non mesurés puissent changer le rapport entre les coûts et les bénéfices des services de garde en milieu de travail à la Banque. Nous reviendrons sur ce point dans la discussion.

6.4 DISCUSSION

En ce qui concerne les effets sur le roulement, la présente étude montre des résultats qui, même si ils ne peuvent être considérés comme significatifs, vont dans le sens de l'hypothèse (i.e., réduction pour le groupe traitement). L'examen des taux de roulement pour l'ensemble des employés à l'Hydro confirme les résultats à l'effet que le roulement en horaire variable est inférieur au roulement en horaire fixe. Par conséquent, la tendance générale qui se dégage de cette analyse des résultats est que le roulement en horaire variable est inférieur à celui en horaire fixe, et ce, comme en contexte d'équilibre travail-famille comme en contexte général de gestion.

Selon le raisonnement d'une approche basée sur l'ajustement au travail (Dawis, England et Lofquist, 1968; Pierce et Newstrom, 1980), l'horaire flexible devrait aider les employés à mieux concilier vie professionnelle et vie privée de manière à s'absenter moins au travail. En ce qui concerne les effets de l'horaire variable sur l'absentéisme, la présente étude montre des résultats qui ne vont pas dans le sens de cette intuition. Au sein de l'échantillon ($n = 346$),

l'absentéisme total est plus élevé au sein du groupe traitement qu'au sein du groupe témoin. L'examen des moyennes des absences pour l'ensemble des employés à l'Hydro (n = 14 115) confirme les résultats à l'effet que l'absentéisme en horaire variable est supérieur à l'absentéisme en horaire fixe. Par conséquent, la tendance générale qui se dégage de cette analyse des résultats est que l'absentéisme en horaire variable est supérieur à celui en horaire fixe, et ce, en contexte d'équilibre travail-famille comme en contexte général de gestion. Notons cependant que la valeur économique des différences dans l'absentéisme au sein de l'échantillon est légèrement favorable aux horaires variables, et ce, à cause du groupe des cadres où l'absentéisme est diminué par l'horaire variable. Ces résultats mettent alors en évidence l'importance des groupes d'emplois dans l'évaluation de l'horaire variable.

Nous ne pouvons positionner les résultats de la présente étude en relation avec d'autres estimations des coûts et des bénéfices des horaires variables, car elles n'existent pas à notre connaissance. Dans les circonstances, nous examinons les études empiriques qui ont porté sur les effets des horaires variables.

En rapport avec la recherche sur les effets des horaires variables, les résultats de la présente étude vont dans la même direction que les résultats des études qui associent une baisse du roulement à l'utilisation de l'horaire variable. Au plan de l'absentéisme, les résultats de cette étude n'appuient pas les études antérieures qui trouvent une diminution de l'absentéisme associée à l'utilisation de l'horaire variable. En somme, dans le domaine de recherche qui porte sur l'évaluation des horaires variables, domaine où les résultats sont équivoques, la présente étude n'apporte pas un support décisif aux études qui jugent bénéfiques les effets des horaires variables.

En contexte spécifique d'équilibre travail-famille, où la recherche sur les effets des horaires variables commence à se développer, les résultats de la présente étude apportent des informations nouvelles. Dans un contexte où peu d'études ont porté sur les effets des horaires variables pour l'organisation, la présente étude n'appuie pas le constat de Ralston et Flanagan (1985) à l'effet que l'horaire variable réduit l'absentéisme d'une façon plus prononcée chez les femmes. Dans la présente étude, se sont justement les femmes qui font que l'absentéisme en horaire variable est supérieur à l'absentéisme en horaire fixe au sein de l'échantillon. En ce qui concerne les autres études réalisées en contexte d'équilibre travail-famille, elles adoptent des mesures du bien-être individuel plutôt que des mesures du roulement ou de l'absentéisme. Dans la mesure où la perspective est différente, la comparaison apparaît sans objet.

- ***Forces de la démarche***

Les recherches antérieures réalisées dans un contexte général de gestion reposent sur le postulat que l'horaire variable améliore la coordination des ressources physiques de l'organisation. Toutefois, les résultats de ces recherches qui examinent les effets de l'horaire variable pour les organisations sont équivoques (Buckley, Kicza et Crane, 1987; Dunham, Pierce et Casteneda, 1987). Les recherches antérieures réalisées dans un contexte d'équilibre travail-famille reposent cependant sur le postulat que l'horaire variable accorde aux employés un plus grand contrôle sur leur temps. Nous constatons toutefois que ces recherches se concentrent surtout sur les effets individuels (p.ex., bien-être, santé) ou familiaux (p.ex., stress familial, l'ouvrage familial et l'équité des rôles, qualité de vie familiale) de l'horaire variable. Par conséquent, mise à part l'étude réalisée par Ralston et Flanagan (1985) qui trouve une réduction plus dramatique de l'absentéisme chez les femmes en

horaire variable que chez les hommes en horaire variable, la présente étude est la seule à analyser en contexte d'équilibre travail-famille les effets de l'horaire variable pour l'organisation.

Ce qui semble être la principale force de la présente étude est son devis de recherche comparatif, où, sur trois caractéristiques importantes (i.e., emploi, âge et sexe) le groupe traitement et le groupe témoin sont identiques. La technique de pairage utilisée dans cette étude représente, selon Cook, Campbell et Peracchio (1991), une alternative à l'absence de mesures prises avant le traitement.

L'utilisation de données objectives sur les comportements (i.e., "*hard measures*") plutôt que des données subjectives sur les attitudes (i.e., "*soft measures*") représente une autre force importante de l'étude. Nous répondons ainsi à une critique formulée par Golembiewski et Proehl (1978) suite à leur revue des études sur les caractéristiques et conséquences des horaires variables.

Par ailleurs, dans la présente étude, les données sur l'absentéisme sont présentées de façon plus détaillée que la façon habituelle, c'est-à-dire en considérant cinq formes d'absences. La possibilité d'analyser l'absentéisme selon différentes formes d'absences, nous a permis de nuancer nos réponses et de vérifier si les différences observées entre les groupes traitement et les groupes témoin se généralisaient à toutes les formes d'absences.

Une autre force de l'étude réside dans la démarche utilisée pour délimiter la population en fonction des responsabilités familiales. Rappelons que la démarche consistait à retenir les employés qui ont bénéficié de congés parentaux en 1990, 1991 ou 1992. Considérant que les données administratives sur la présence d'enfants à charge n'étaient pas disponibles à

l'Hydro, cette façon de circonscrire la population apparaît comme une alternative intéressante. À l'aide de cette démarche, il a donc été possible de surmonter une limite posée par l'utilisation de données administratives existantes.

Une autre force de l'étude émerge cette fois des possibilités qu'offraient les systèmes d'information à l'Hydro en matière d'extraction de données. Même si les données requises pour l'étude étaient disponibles sous une forme agrégée, elles étaient présentées en fonction du groupe d'emploi, du groupe d'âge et du sexe. Cette présentation des données a permis une analyse plus détaillée des résultats.

Une dernière force de l'étude réside dans la comparaison des résultats obtenus chez les employés qui ont des responsabilités familiales ($n = 346$) aux résultats obtenus pour l'ensemble des employés de l'Hydro ($n = 14\ 115$). Cette comparaison nous a permis de valider les résultats obtenus en contexte d'équilibre travail-famille en comparant à ceux obtenus en contexte général de gestion.

- ***Limites de la démarche***

Comme pour l'étude réalisée sur les services de garde, l'étude réalisée sur l'horaire variable comprend deux limites liées au devis de recherche. Premièrement, l'étude se base sur un devis de recherche axé sur l'utilisation plutôt que l'accès à l'horaire variable. Deuxièmement, la présente étude se réalise avec deux variables dépendantes, soit le roulement et l'absentéisme, ce qui peut résulter en une sous-estimation des bénéfices économiques de l'horaire variable. La nature et les conséquences possibles de ces deux

premières limites sont traitées dans le chapitre 8.

Par ailleurs, contrairement à l'étude réalisée sur les services de garde, la présente étude sur l'horaire variable n'intègre pas les causes des départs dans son analyse du roulement de la main-d'oeuvre. Il était donc impossible de faire une distinction précise entre un départ volontaire et un départ involontaire ou un départ pour raisons familiales et un départ pour autres raisons.

Une autre limite se trouve dans la composition de l'échantillon cible. Dans l'échantillon composé d'employés qui ont bénéficié de congés parentaux en 1990, 1991 ou 1992, il y a une forte proportion d'hommes (78 pour cent). Selon nos critères de sélection, nous considérons que ces hommes ont des responsabilités familiales, et ce, malgré qu'il semble y avoir un consensus à l'effet que ce sont les femmes qui "assument toujours le gros des responsabilités des tâches ménagères et des soins de base de leurs enfants ainsi que des membres de leur famille âgés ou handicapés" (Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, 1994).

- ***Tentative d'explication des résultats***

Suite à l'analyse des résultats, nous avons rencontré les personnes-ressources à l'Hydro pour obtenir de l'information supplémentaire sur le contexte de la gestion de l'horaire variable. Les informations obtenues lors de cette rencontre ne remettaient pas en doute la validité des résultats de l'étude.

En ce qui concerne la nature volontaire de l'horaire fixe, les règlements stipulent qu'"un horaire variable ne peut être implanté lorsque la Direction juge que la nature du travail ou la composition de l'unité est incompatible avec les

horaires variables". Il pourrait donc y avoir un certain nombre d'employés qui étaient en horaire fixe par obligation de sorte que le contenu d'emploi en horaire fixe serait différent de celui en horaire variable (i.e., plus de responsabilités, travail plus astreignant, etc...). Cependant, selon les personnes-ressources, il existe très peu de postes où le travail en horaire fixe est obligatoire. La presque totalité des employés qui travaillent en horaire variable le font, semble-t-il, par choix plutôt que par obligation. Il y aurait cependant, au sein des emplois de bureaux, une plus grande proportion de postes où le travail en horaire fixe est obligatoire.

Par ailleurs, l'efficacité de l'horaire variable repose, semble-t-il, sur la présence d'employés responsables. À cet égard, on témoignait que certains employés font usage de l'horaire variable uniquement dans le but d'accumuler des heures pour pouvoir bénéficier d'une journée de repos. Ces informations complémentaires semblent ainsi indiquer que les effets de l'horaire variable sont différents selon les profils individuels.

En ce qui concerne les groupes d'emplois, les résultats indiquent que les bénéfices de l'horaire variable en matière de diminution de l'absentéisme n'existent que pour les cadres. Ces résultats qui surprennent peuvent possiblement s'expliquer par une contrainte de temps qui serait supérieure chez les cadres et pour laquelle l'horaire variable serait instrumental. À la limite, cela pourrait signifier que les bénéfices de l'horaire variable sont plus grands chez les employés qui ont le plus besoin de souplesse au plan de la gestion du temps.

En ce qui concerne d'autres avantages de l'horaire variable, on mentionnait que l'horaire variable permet aux employés qui travaillent sur des projets informatiques d'être plus productifs en travaillant en-dehors des périodes de pointe. L'horaire variable avait comme autre avantage d'assurer un meilleur

service par une présence continue entre 7 heures le matin et 19 heures le soir. Enfin, au dire des personnes-ressources, les employés de l'Hydro en horaire variable ne voudraient pas être contraints à revenir à un horaire fixe. Même s'il n'y avait pas eu d'effets positifs visibles, il pourrait donc y avoir des effets négatifs si l'horaire variable était abandonné.

6.5 CONCLUSION

La présente étude a permis d'examiner les effets de l'horaire variable en contexte d'équilibre travail-famille. L'accès aux données sur l'ensemble des employés nous a aussi permis de comparer les résultats obtenus en contexte d'équilibre travail-famille à ceux obtenus en contexte général de gestion.

Dans le cadre de cette étude nous avons découvert des effets généralement positifs de l'horaire variable sur le roulement. À cet égard, la tendance observée en contexte d'équilibre travail-famille se conforme à la tendance observée en contexte général de gestion, et ce, même si on retire le groupe d'âge des "45 ans et plus". Les effets de l'horaire variable sur l'absentéisme sont cependant négatifs pour l'ensemble des employés de l'échantillon, mais positifs pour les cadres, les "45 ans et plus" et les hommes.

Même si l'effet général de l'horaire variable sur l'absentéisme est négatif, la valeur économique est positive à 2 137,98 dollars. Pour le roulement, la valeur économique s'élève à 229 679,18 dollars. Tandis que les coûts de la pratique s'élèvent à 49 846,01 dollars, nous pouvons affirmer que pour chaque dollars investit dans l'horaire variable, l'Hydro en retire 4,61 dollars.

Les résultats ci-hauts apportent des informations nouvelles au domaine de

recherche peu développée qui s'intéresse à l'évaluation de l'horaire variable en contexte d'équilibre travail-famille.

CHAPITRE 7

TRAVAIL À TEMPS PARTIEL VOLONTAIRE À L'INSTITUT DE CARDIOLOGIE DE MONTRÉAL

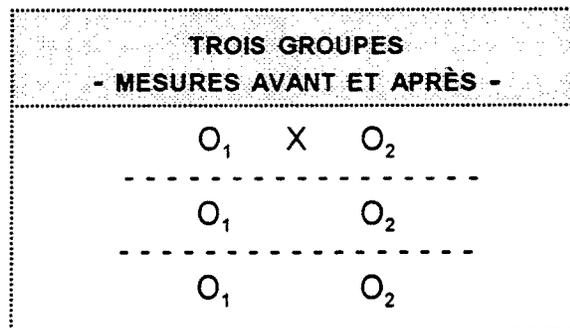
Ce chapitre est consacré à l'analyse des coûts et des bénéfices du travail à temps partiel volontaire implanté à l'Institut de Cardiologie de Montréal (l'Institut). La première section décrit la méthodologie spécifique de l'étude. Les sections suivantes présentent les résultats et la discussion relatifs aux coûts et aux bénéfices du travail à temps partiel volontaire.

7.1 MÉTHODOLOGIE SPÉCIFIQUE

Cette section décrit comment la méthodologie générale de la recherche se concrétise dans le cas de l'analyse des coûts et des bénéfices du travail à temps partiel volontaire à l'Institut. La présentation de la méthodologie spécifique se limite au devis de recherche, à l'opérationnalisation des concepts, au choix des groupes et à la collecte des données.

7.1.1 Devis de recherche

Le devis de recherche quasi-expérimental qui a été choisi pour la présente étude est celui où les observations sont faites auprès d'un groupe traitement et de deux groupes témoin avant et après le traitement. Une période de référence de six mois avant et de six mois après le traitement est retenue pour les fins de cette étude.



Le traitement (X) est l'utilisation du congé sans solde à temps partiel volontaire. Une observation se réalise auprès des employés qui occupent un poste à temps complet et qui ont recours au travail à temps partiel volontaire suite à leur congé de maternité. Une autre observation se réalise auprès des employés qui occupent aussi un poste à temps complet et qui n'ont pas recours au travail à temps partiel volontaire suite à leur congé de maternité. Une troisième observation se réalise auprès des employés qui occupent un poste à temps partiel et qui poursuivent le travail à temps partiel suite à leur congé de maternité.

Ce devis de recherche très puissant permet de comparer les groupes d'employés qui travaillent selon des horaires différents et d'examiner l'évolution

des comportements au travail au sein de ces groupes.

7.1.2 Opérationnalisation des concepts

L'étude réalisée à l'Institut porte sur (a) le travail à temps partiel volontaire, (b) les coûts du travail à temps partiel volontaire, et (c) les bénéfices du travail à temps partiel volontaire.

En ce qui concerne le travail à temps partiel volontaire, soit la variable indépendante de l'étude, nous distinguons les employés qui utilisent le congé partiel après avoir travaillé à temps complet (i.e., groupe traitement), les employés qui n'utilisent pas le congé partiel après avoir travaillé à temps complet (i.e., premier groupe témoin), et les employés qui occupent un poste à temps partiel et qui continuent le travail à temps partiel suite à leur congé de maternité (i.e., second groupe témoin).

Les coûts pour l'organisation du travail à temps partiel volontaire sont moins visibles que dans les cas précédents. Néanmoins, l'analyse des coûts du travail à temps partiel volontaire se réalise à l'aide d'entretiens avec les personnes-ressources concernées. L'analyse comprend les coûts directs et indirects que doit assumer l'Institut pour assurer le fonctionnement du travail à temps partiel volontaire. Les coûts fixes, les coûts variables et les coûts d'opportunité représentent les catégories de coûts à inclure dans l'analyse.

Les bénéfices possibles pour l'organisation du travail à temps partiel volontaire apparaissent dans la documentation professionnelle et académique (voir la première colonne du tableau XXXII). Toutefois, la décision de retenir uniquement les comportements en milieu de travail réduit le nombre de

bénéfices disponibles pour la présente étude (voir la seconde colonne du tableau XXXII). Finalement, la disponibilité des données administratives au sein des archives de l'Institut réduit encore le nombre de bénéfices disponibles pour l'étude (voir la troisième colonne du tableau XXXII).

TABLEAU XXXII
Bénéfices du travail à temps partiel volontaire
selon trois niveaux d'analyse

BÉNÉFICES SELON LA DOCUMENTATION	BÉNÉFICES COMPORTEMENTAUX	DONNÉES DISPONIBLES
Rendement	Rendement	Roulement
Roulement	Roulement	Absentéisme
Capacité d'attraction	Capacité d'attraction	Retards
Absentéisme	Absentéisme	Accidents du travail
Retards	Retards	---
Programmation des horaires	Accidents du travail	---
Climat de travail	---	---
Satisfaction	---	---
Stress	---	---
Accidents du travail	---	---
Identification à l'entreprise	---	---
Implication au travail	---	---

À l'aide des fiches de présence à l'Institut (voir l'annexe 3 pour un exemple), il a été possible de recueillir des données sur le roulement, l'absentéisme, les

retards et les accidents du travail. Toutefois, malgré la disponibilité des données sur ces bénéficiaires, seulement deux formes d'absentéisme ont été retenues dans la sélection finale.

Les données sur le rendement au travail étaient disponibles dans les fiches d'évaluation du rendement, mais elles étaient trop inconsistantes pour être utilisées dans cette étude (i.e., formulaires manquants ou incomplets). En ce qui concerne le roulement de la main-d'oeuvre et les accidents du travail, nous n'avons observé aucun départ et aucun accident du travail dans la période de référence retenue. Quant aux retards, il n'y avait presque pas d'absences de moins de quatre heures au sein des groupes retenues pour l'étude. Pour l'ensemble de la période de référence, seulement quatre retards apparaissent dans les fiches de présence pour un total de 12,14 heures. Cette situation s'explique par le fait que l'Institut procède rapidement au remplacement des infirmières dans le cas d'un retard. Il y a aussi la réalité du milieu hospitalier qui fait que le retard d'une infirmière est culturellement inacceptable. Il en résulte que la variable "retard", ne pouvait être retenue seule.

L'absentéisme de la main-d'oeuvre représente donc la variable dépendante retenue pour cette étude. L'absentéisme fait référence au nombre d'heures d'absences accumulées sur une période de six mois avant et une période de six mois après le congé de maternité. Puisque les employés qui composent l'échantillon travaillent selon des horaires différents, l'absentéisme s'exprime en moyenne des absences sur une période de six mois. La moyenne des absences se calcule par le nombre d'heures d'absence divisé par le nombre d'heures prévues à l'horaire (i.e., heures à l'horaire moins les heures de vacances). Notons que les moyennes pour les absences pour cause de maladie (i.e., absences rémunérées) et les absences sans solde (i.e., absences non rémunérées) sont disponibles pour le groupe traitement et les deux groupes témoin.

7.1.3 Choix des groupes

La population est composée d'infirmières à l'emploi de l'Institut qui ont des responsabilités familiales et qui font usage ou qui ne font pas usage du travail à temps partiel volontaire (i.e., congé partiel). Pour s'assurer que la population était composé d'employés qui ont des responsabilités familiales, nous avons eu recours aux données administratives sur les congés de maternité. Il a ainsi été possible de retenir seulement les infirmières qui ont été en congé de maternité entre l'année 1990 et l'année 1994 (n = 61). En éliminant les dossiers incomplets¹, la population était finalement constituée de 49 infirmières qui ont des responsabilités familiales.

Ensuite, pour constituer les groupes traitement et témoin, nous avons examiné les statuts d'emploi avant et après les congés de maternité. Le groupe traitement (groupe 1) est composé d'infirmières qui occupaient un poste à temps complet et qui ont eu recours au travail à temps partiel volontaire pour une période d'au moins six mois suite à leur congé de maternité (n = 24). Le premier groupe témoin (groupe 2) est composé d'infirmières qui occupaient aussi un poste à temps complet et qui n'ont pas eu recours au travail à temps partiel volontaire suite à leur congé de maternité (n = 13). Le second groupe témoin est composé d'infirmières qui occupaient un poste à temps partiel et qui continuent le travail à temps partiel suite à leur congé de maternité (n = 12). Le tableau XXXIII compare les trois groupes en fonction de l'âge, de l'ancienneté dans l'entreprise et du quart de travail.

¹ Les dossiers étaient jugés incomplets lorsque la période de référence disponible avant ou après le congé de maternité était trop courte (i.e., moins de six mois).

TABLEAU XXXIII

Profil des groupes à l'Institut

CARACTÉRISTIQUES		GRUPE 1 (TRAITEMENT) (n = 24)	GRUPE 2 (TÉMOIN 1) (n = 13)	GRUPE 3 (TÉMOIN 2) (n = 12)
Âge (années)		31,17	34,01	33,29
Ancienneté d'entreprise (années)		8,77	8,69	9,68
Quart de travail (%)	jour	8,3%	0%	0%
	soir	25%	15,4%	25%
	nuit	12,5%	23,1%	8,3%
	rotation	41,7%	61,5%	58,3%
	non soumis ^a	12,5%	0%	8,3%

^a Quart de travail qui varie selon les besoins de l'Institut.

Nous constatons que les groupes sont assez similaires sur les dimensions de l'âge et de l'ancienneté d'entreprise. Quant au quart de travail, un pourcentage élevé des infirmières dans chaque groupe suit un horaire de rotation, c'est-à-dire qu'elles travaillent en alternance sur le quart de jours, de soir et de nuit.

7.1.4 Collecte des données

Pour cette étude, nous avons recueilli des données sur les comportements au travail de 49 infirmières de l'Institut. La collecte des données s'est surtout réalisée d'une façon manuelle dans les archives de l'Institut. Les données sur le profil des infirmières étaient disponibles dans le système d'information en ressources humaines. Les données administratives sur les bénéficiaires étaient

disponibles dans les fiches de présence. En ce qui concerne l'analyse des coûts, les témoignages de personnes-ressources étaient requis.

7.2 RÉSULTATS RELATIFS AUX COÛTS DU TRAVAIL À TEMPS PARTIEL VOLONTAIRE

Dans une synthèse de la littérature, Nollen, Eddy et Martin (1978) constatent que le travail à temps partiel n'augmente presque pas les coûts de gestion des dossiers. Ces auteurs trouvent aussi que le travail à temps partiel ajoute un degré de complexité à la programmation des horaires, mais que cela n'engendre pas des problèmes administratifs importants.

Pour vérifier les coûts du travail à temps partiel volontaire, nous avons eu recours à des entretiens avec les personnes-ressources au service des ressources humaines à l'Institut. Nous avons alors découvert que le travail à temps partiel volontaire engendre peu de coûts directs. Par ailleurs, il était difficile pour ces personnes-ressources d'identifier des coûts indirects du travail à temps partiel volontaire.

Comme seconde démarche pour vérifier les coûts du travail à temps partiel volontaire, nous avons eu recours à des entretiens avec cinq infirmières-chefs qui supervisent des équipes d'infirmières dans différentes unités de soins. Lors de ces entretiens, deux infirmières-chefs affirmaient que le travail à temps partiel volontaire n'engendre pas réellement de problèmes administratifs. Selon elles, le remplacement des infirmières à temps partiel se réalise sans heurts à l'aide des disponibilités dans l'équipe volante ou dans la liste des infirmières occasionnelles.

Les trois autres infirmières-chefs voyaient dans le travail à temps partiel volontaire des problèmes administratifs plus ou moins importants selon les cas. À cet égard, puisque la semaine de travail des infirmières à temps partiel est normalement complétée par des infirmières remplaçantes, certaines infirmières-chefs affirmaient que la présence des remplaçantes augmente les exigences au plan de la communication. Les remplaçantes demandent aussi, selon elles, plus d'encadrement que les infirmières à temps complet.

La question de la qualité des soins offerts par les remplaçantes avait aussi été soulevé par les infirmières-chefs moins favorables au travail à temps partiel volontaire. Les remplaçantes, qui n'auraient pas autant d'expérience de travail que les infirmières à temps complet, ne seraient pas aussi bonnes ou aussi efficaces dans leur travail. Avec la présence plus grande des remplaçantes, il serait aussi plus difficile d'assurer une aussi grande continuité dans les soins apportés aux bénéficiaires.

Selon une infirmière-chef, l'infirmière à temps partiel serait moins impliquée au travail que l'infirmière à temps complet. Cette dernière, semble-t-il, donne un sens à son travail tandis que l'infirmière à temps partiel se croit un peu en vacances quand elle se présente au travail; c'est-à-dire qu'elle décroche de son milieu de travail et son intégration est rendue plus difficile. Une autre infirmière-chef affirmait que l'infirmière à temps partiel est moins impliquée au sein de son équipe de travail que l'infirmière à temps complet.

Dans les coûts liés aux dépenses en formation, une infirmière-chef affirmait que l'Institut ne bénéficie pas pleinement des compétences de l'infirmière qui travaille à temps partiel. Une autre infirmière-chef affirmait qu'il est plus difficile pour une infirmière à temps partiel de garder à jours ses compétences professionnelles, surtout avec l'évolution rapide des techniques.

Selon une infirmière-chef, il importe de pondérer les coûts du travail à temps partiel volontaire selon le nombre d'employés à temps partiel au sein d'une équipe de travail. Selon son expérience, les perturbations sont mineures lorsqu'un seuil d'employés à temps partiel n'est pas dépassé au sein de l'équipe de travail. Une autre infirmière-chef affirme que la problématique du travail à temps partiel est moins grande lorsque l'infirmière travaille 7 jours sur un horaire de 14 jours. Ceci permet de jumeler deux infirmières à temps partiel lors de la planification de l'horaire de travail.

Suite à l'analyse des entretiens avec les personnes-ressources au service des ressources humaines et avec les cinq infirmières-chefs qui oeuvrent dans diverses unités de soins, nous formulons trois remarques. Premièrement, il ne s'est pas dégagé de consensus concernant les coûts du travail à temps partiel volontaire. Deuxièmement, les témoignages moins favorables au travail à temps partiel volontaire font davantage référence à des inconvénients qu'à des coûts. Troisièmement, il semble que le travail à temps partiel volontaire n'entraîne pas de coûts directs fixes ou variables.

Considérant les remarques qui précèdent, il nous apparaît hasardeux d'assigner un coût au travail à temps partiel volontaire. Nous devons cependant signaler la possibilité que le travail à temps partiel volontaire occasionne des coûts indirects qui pourraient résulter d'une (a) augmentation des exigences au plan de la communication, (b) augmentation des exigences au plan de l'encadrement, (c) diminution de la qualité des soins, (d) diminution de l'implication au travail, et d'une (e) diminution de la rentabilité des dépenses en formation. Toutefois, dans la mesure où le travail à temps partiel volontaire n'entraîne pas de déboursés supplémentaires ou de coûts indirects facilement identifiables ou qui pourraient se généraliser à l'ensemble des unités de soins, nous ne pouvons avancer des estimations de ces coûts.

7.3 RÉSULTATS RELATIFS AUX BÉNÉFICES DU TRAVAIL À TEMPS PARTIEL VOLONTAIRE

Les résultats relatifs aux bénéfices du travail à temps partiel volontaire sont représentés par (a) les variations dans l'absentéisme, et par (b) la valeur monétaire de ces variations.

7.3.1 Variations dans l'absentéisme

Les variations dans l'absentéisme s'expriment par les moyennes des absences et celles-ci comprennent les absences pour cause de maladie et les absences sans solde.

Pour l'ensemble des infirmières de l'échantillon, la moyenne des absences se situe à 12,43 jours dans la période de référence avant les congés de maternité et à 4,85 jours dans la période de référence au retour des congés de maternité. La moyenne des absences pour cause de maladie se situe à 10,49 jours dans la période de référence avant les congés de maternité et à 2,56 jours dans la période de référence au retour des congés de maternité. La moyenne des absences sans solde se situe à 1,94 jours dans la période de référence au retour des congés de maternité et à 2,29 jours dans la période de référence avant les congés de maternité. Nous observons donc des variations dans les moyennes des absences selon qu'il s'agit d'absences pour cause de maladie ou d'absences sans solde ou d'absences avant ou après le congé de maternité. Il reste maintenant à vérifier l'influence du travail à temps partiel volontaire sur l'absentéisme.

• **Absentéisme global**

Les statistiques descriptives sur les moyennes des absences au sein des groupes expérimentaux sont présentées dans le tableau suivant.

TABLEAU XXXIV
Moyennes des absences avant et après selon les groupes à l'institut

GROUPES	AVANT		APRÈS		DIFFÉRENCES ENTRE LES MOYENNES
	MOYENNE	ÉCART TYPE	MOYENNE	ÉCART TYPE	
Groupe 1	14,19	19,90	3,86	3,86	10,33
Groupe 2	11,71	10,86	6,10	5,27	5,61
Groupe 3	9,66	12,52	5,46	4,17	4,20
Ensemble	12,43	16,09	4,85	4,36	7,58

Le tableau XXXIV montre que les moyennes des absences sont moins élevées dans la période après que dans la période avant les congés de maternité, et ce pour les trois groupes. Toutefois, la baisse dans l'absentéisme est nettement plus importante chez le groupe traitement (groupe 1) que chez les deux groupes témoin (groupe 2 et groupe 3). Ces résultats indiquent que l'usage d'un horaire à temps partiel volontaire réduit l'absentéisme, c'est-à-dire que la baisse de 5,61 jours au sein du groupe 2 peut être attribuée à des phénomènes externes tandis que celle de $10,33 - 5,61 = 4,72$ jours serait due à l'implantation de la pratique. La différence entre les moyennes du groupe 3 semble confirmer la présence de phénomènes externes qui ne concernent pas l'aménagement du temps de travail.

La figure 5 illustre l'ampleur de la baisse dans l'absentéisme chez le groupe traitement (groupe 1) en comparaison à l'ampleur de la baisse dans l'absentéisme qui se manifeste dans les deux groupes témoin (groupe 2 et groupe 3).

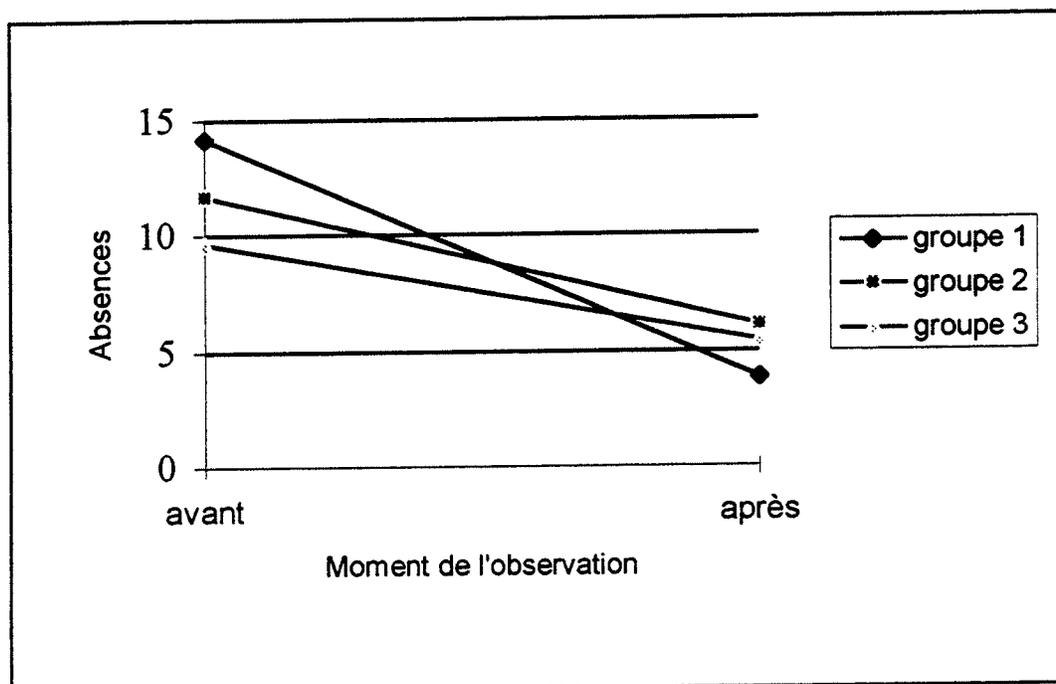


Figure 5

**Variations dans les moyennes des absences
selon les groupes à l'Institut**

Il apparaît que le groupe traitement commence avec une moyenne des absences plus élevée que les deux autres groupes et termine avec une moyenne des absences moins élevée que les deux autres groupes. Les analyses statistiques indiquent cependant que les différences entre les groupes ne sont pas significatives dans la période avant ($F = 0,26$; $p = 0,77$) ou dans

la période après le traitement ($F = 1,29$; $p = 0,28$).

- **Absences maladie**

Les statistiques descriptives sur les moyennes des absences pour cause de maladie au sein des groupes expérimentaux sont présentées dans le tableau suivant.

TABLEAU XXXV
Moyennes des absences maladie avant et après
selon les groupes à l'Institut

GROUPES	AVANT		APRÈS		DIFFÉRENCES ENTRE LES MOYENNES
	MOYENNE	ÉCART TYPE	MOYENNE	ÉCART TYPE	
Groupe 1	11,62	19,04	2,36	2,53	9,26
Groupe 2	11,00	10,89	3,54	2,32	7,46
Groupe 3	7,68	11,54	1,89	2,15	5,79
Ensemble	10,49	15,38	2,56	2,42	7,93

Le tableau XXXV montre que les moyennes des absences pour cause de maladie sont moins élevées dans la période après que dans la période avant les congés de maternité. La baisse dans l'absentéisme est cependant plus importante chez le groupe traitement (groupe 1) que chez les deux groupes témoin (groupe 2 et groupe 3). Ces résultats suggèrent que l'usage d'un horaire à temps partiel volontaire s'accompagne d'une baisse plus importante de l'absentéisme pour cause de maladie. En ce qui concerne la diminution de

l'absentéisme dans les groupes témoins, nous pouvons faire l'hypothèse que des phénomènes externes autres que l'aménagement du temps de travail peuvent influencer l'absentéisme pour cause de maladie.

La figure 6 illustre l'ampleur de la baisse dans l'absentéisme pour cause de maladie chez le groupe traitement (groupe 1) en comparaison à l'ampleur de la baisse qui se manifeste dans les deux groupes témoin (groupe 2 et groupe 3).

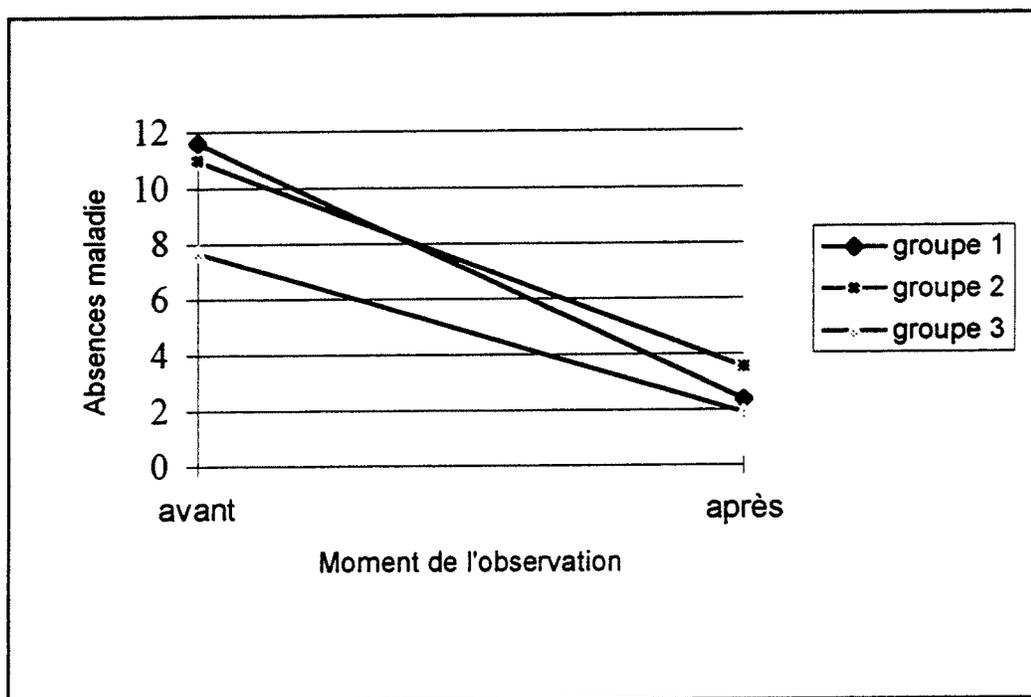


Figure 6

**Variations dans les moyennes des absences maladie
selon les groupes à l'Institut**

Il apparaît que le groupe traitement commence avec une moyenne des

absences pour cause de maladie supérieure à celle des deux groupes témoin et termine avec une moyenne des absences inférieure à celle du premier groupe témoin et un peu supérieure à celle du second groupe témoin.

- **Absences sans solde**

Les statistiques descriptives sur les moyennes des absences sans solde sont présentées dans le tableau suivant.

TABLEAU XXXVI
Moyennes des absences sans solde avant et après
selon les groupes à l'Institut

GROUPES	AVANT		APRÈS		DIFFÉRENCES ENTRE LES MOYENNES
	MOYEN	ÉCART TYPE	MOYENNE	ÉCART TYPE	
Groupe 1	2,57	3,61	1,50	2,73	1,07
Groupe 2	0,71	0,92	2,56	4,78	-1,85
Groupe 3	1,99	2,44	3,57	4,51	-1,58
Ensemble	1,94	2,90	2,29	3,83	-0,35

Le tableau XXXVI montre que, d'une façon générale, les moyennes des absences sans solde sont plus élevées dans la période après que dans la période avant les congés de maternité. Toutefois, uniquement chez le groupe traitement (groupe 1), nous constatons une baisse de l'absentéisme sans solde. Ces résultats suggèrent que l'usage d'un horaire de travail à temps partiel volontaire contribue à diminuer l'absentéisme sans solde. La figure 7

illustre l'ampleur de la baisse dans l'absentéisme sans solde chez le groupe traitement (groupe 1) en comparaison aux augmentations qui se manifestent dans les deux groupes témoin (groupe 2 et groupe 3).

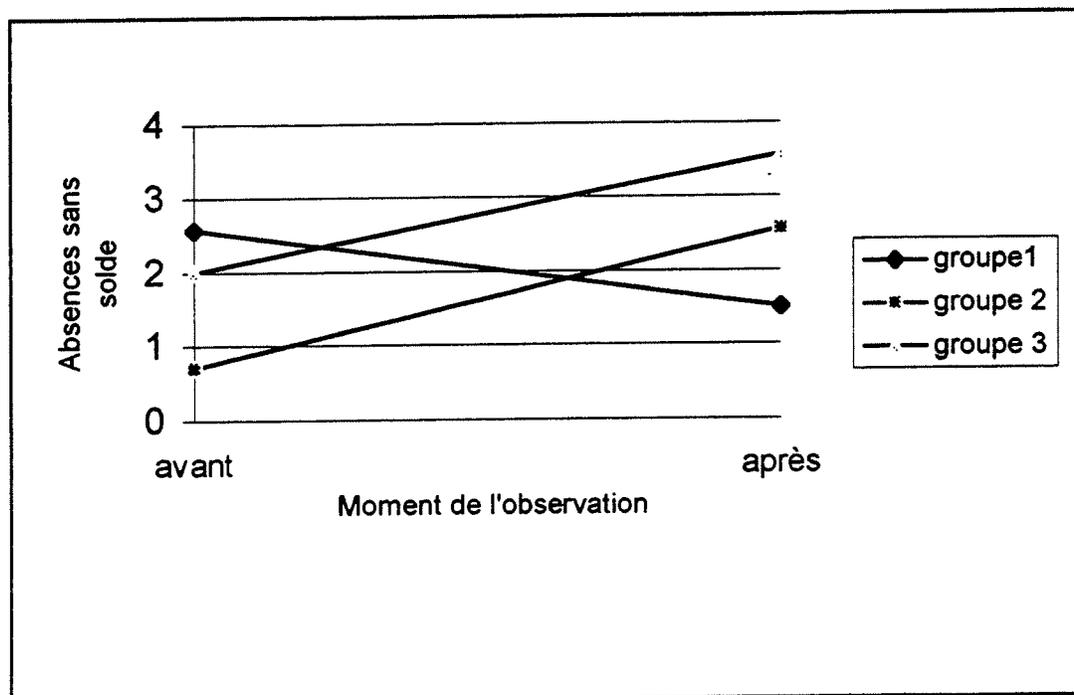


Figure 7

Variations dans les moyennes des absences sans solde selon les groupes à l'Institut

Il apparaît que le groupe traitement commence avec une moyenne d'absences sans solde plus élevée que celle des deux autres groupes. Il subit ensuite une baisse dans sa moyenne d'absences sans solde tandis que des hausses se manifestent dans les deux autres groupes. Les hausses qui se manifestent dans les deux autres groupes s'expliqueraient, semble-t-il, par l'épuisement des banques de jours d'absence pour cause de maladie.

7.3.2 Valeur économique des variations dans l'absentéisme

Selon nos résultats, avoir recours au travail à temps partiel volontaire suite à un congé de maternité contribue à diminuer l'absentéisme. Nous assignons maintenant une valeur économique à la différence entre l'absentéisme du groupe 1 et l'absentéisme du groupe 2. Rappelons que le groupe 1 est composé des employés qui occupent un poste à temps complet et qui ont recours au travail à temps partiel volontaire suite à leur congé de maternité (i.e., groupe traitement), tandis que le groupe 2 est composé des employés qui occupent aussi un poste à temps complet et qui n'ont pas recours au travail à temps partiel volontaire suite à leur congé de maternité (i.e., premier groupe témoin). Le groupe 3, quant à lui, permet de vérifier si des facteurs, autres que le travail à temps complet ou à temps partiel, expliquent une partie de la diminution de l'absentéisme.

Pour les absences pour cause de maladie, la différence entre le groupe 1 et le groupe 2 se situe à 1,80 jours. Pour les absences sans solde, la différence entre le groupe 1 et le groupe 2 se situe à 2,92 jours. Le tableau suivant calcule la valeur économique de ces différences.

TYPES D'ABSENCES	JOURS D'ABSENCE	X SALAIRE JOURNALIER		= VALEUR ÉCONOMIQUE (\$)
		SALAIRE DIRECT ^A	SALAIRE INDIRECT ^B	
Maladie (rémunérées)	1,80	140,07	50,57	343,15 \$
Sans solde (non rémunérées)	2,92	---	50,57	147,66 \$
			Total	490,81 \$

^A Le salaire journalier d'une infirmière avec huit années d'ancienneté en 1994.

^B La valeur des avantages sociaux se situe à 31,6 pour cent du salaire journalier de l'infirmière.

Pour connaître la valeur économique de la pratique, nous multiplions la valeur économique totale par le nombre d'employés dans le groupe 1 (i.e., groupe traitement).

VALEUR ÉCONOMIQUE TOTALE	NOMBRE D'INFIRMIÈRES (GROUPE TRAITEMENT)	VALEUR ÉCONOMIQUE DE LA PRATIQUE
490,81	24	11 779,44 \$

Sur la période de 1990 à 1994, nous estimons ainsi que le travail à temps partiel volontaire a permis à l'Institut de sauver 11 779,44 dollars en réduction de l'absentéisme sur une période de six mois suivant le congé de maternité. En faisant l'hypothèse que l'absentéisme en 1994 est égal à la moyenne de l'absentéisme des années 1990 à 1994, nous pouvons estimer que l'effet du travail à temps partiel sur l'absentéisme représente 23 558,88 dollars en 1994 (12 mois plutôt que 6 mois).

7.4 DISCUSSION

En relation avec la question initiale de recherche, nous sommes portés à conclure que les bénéfices du travail à temps partiel volontaire dépassent les coûts de ceux-ci. Sur une base annuelle, les coûts pour l'organisation du travail à temps partiel volontaire sont pratiquement inexistants (voir la section 7.2), tandis que les bénéfices pour l'organisation du temps partiel volontaire s'élèvent à 23 558,88 dollars en réduction de l'absentéisme sur une base annuelle. Ces résultats, même partiels, corroborent les témoignages à l'effet que le travail à temps partiel volontaire, qui, semble-t-il, peut faciliter la conciliation entre le travail et la famille, apporte des bénéfices à l'organisation en termes de réduction de l'absentéisme.

En l'absence d'études antérieures sur les coûts et les bénéfices du travail à temps partiel volontaire, nous nous tournons vers les recherches qui ont porté sur les effets du travail à temps partiel. Cependant, par rapport à ces recherches, nous constatons que la présente étude ne retient pas les mêmes variables dépendantes (effets). Les études antérieures privilégient les variables qui portent sur les attitudes au travail, telles que la satisfaction et l'engagement, tandis que la présente étude s'intéresse aux comportements en milieu de travail. Ainsi, considérant l'état actuel des connaissances, l'étude réalisée à l'Institut met en évidence le besoin d'examiner les effets du travail à temps partiel sur d'autres comportements au travail.

Par ailleurs, contrairement aux études antérieures qui situaient la problématique de l'évaluation du travail à temps partiel dans un contexte général de gestion, la présente étude situe la problématique dans un contexte d'équilibre travail-famille. Par conséquent, au lieu de rechercher les effets négatifs du travail à temps partiel volontaire sur la performance au travail,

l'étude met en valeur les bénéfices de la pratique auprès des employés qui ont des responsabilités familiales. À notre connaissance, l'étude réalisée à l'Institut est la première à examiner les effets du travail à temps partiel avec ces lunettes. Par conséquent, il convient de revoir la démarche prise pour réaliser l'étude sur le travail à temps partiel volontaire à l'Institut.

- ***Originalité de la démarche***

La démarche entreprise dans cette étude pour vérifier les effets du travail à temps partiel volontaire est singulière à plusieurs égards. Premièrement, puisque les données administratives disponibles à l'Institut n'indiquaient pas le nombre d'enfants à charge pour chaque employé, nous avons eu recours aux données sur les congés de maternité pour constituer un échantillon composé d'employées ayant des responsabilités familiales. Deuxièmement, par la nature transitoire du travail à temps partiel à l'Institut, il a été possible d'observer les comportements au travail des mêmes employées en situation de travail à temps complet et ensuite en situation de travail à temps partiel volontaire. Le **congé partiel sans solde** représente ainsi une pratique unique qui permet des analyses intéressantes relatives aux effets de l'horaire de travail sur l'absentéisme. Troisièmement, la démarche est originale par le fait que nous avons choisi une pratique, surtout étudiée dans un contexte général de gestion, pour l'analyser dans un contexte spécifique d'équilibre travail-famille. Enfin, de par son utilisation de données administratives existantes, la présente recherche se distingue des recherches précédentes qui font usage de questionnaires pour mesurer les effets du travail à temps partiel.

- ***Forces de la démarche***

La mesure avant et après l'utilisation du travail à temps partiel volontaire représente une force importante de la présente étude. La mesure avant, qui minimise les menaces à la validité interne de la recherche, est presque inexistante dans les recherches antérieures sur le travail à temps partiel. Cette situation s'explique par le fait qu'il est souvent impossible d'utiliser un tel devis de recherche lorsque le travail à temps partiel volontaire ne représente pas une mesure transitoire. L'institut s'avère donc un terrain propice à l'application d'un tel devis puisque les employés qui occupent un poste à temps complet peuvent passer à un horaire à temps partiel pour une période de temps et ensuite retourner à leur horaire à temps complet, et ce, en contexte d'équilibre travail-famille. En somme, comme devis quasi-expérimental, le devis utilisé à l'Institut est très puissant.

Une autre force de l'étude réside dans l'analyse des absences au travail. Comme aucune étude ne l'a fait à présent (à notre connaissance), nous distinguons les absences rémunérées des absences non rémunérées. Puisque ces deux formes d'absences n'ont pas suivi la même évolution au sein des groupes à l'étude, cette distinction semble importante. Elle est aussi importante lorsque l'intention est d'assigner une valeur économique aux variations dans l'absentéisme. L'étude montre que les gains sont réparties dans l'une et l'autre des formes d'absentéisme

Une autre force réside dans l'utilisation de trois groupes expérimentaux. L'ajout d'un groupe témoin supplémentaire nous a permis d'interpréter les données avec plus de justesse. Par exemple, la baisse dans les taux d'absentéisme qui se manifeste au sein du second groupe témoin nous laisse croire qu'il y a d'autres sources de variations que l'horaire de travail qui expliquent les baisses

de l'absentéisme manifestées dans le groupe traitement et dans le premier groupe témoin. Le second groupe témoin représente ainsi un point d'ancrage important.

- ***Limites de la démarche***

Comme première limite, nous constatons que la taille des groupes diminue le pouvoir de l'étude réalisée à l'Institut. La décision de retenir seulement les infirmières est à l'origine de cette situation qui devrait être corrigée dans les recherches futures.

Il faut aussi considérer le moment de l'observation. Comme la collecte des données s'est réalisée avant et après le congé de maternité, la période de référence ne pouvait être la même pour l'ensemble des infirmières qui constituaient les groupes à l'étude. Si les congés de maternité d'un groupe sont répartis différemment de ceux de l'autre groupe, la possibilité que des circonstances particulières à une période aient pu influencer les résultats ne peut pas être exclue.

Ensuite, comme pour les services de garde en milieu de travail, la présente étude se base sur un devis axé sur l'utilisation de la pratique. Il a donc été impossible de comparer les comportements au travail d'employés qui ont accès à la pratique aux comportements des employés qui voudraient en bénéficier mais qui n'ont pas accès à la pratique. Il en résulte probablement une sous-estimation des bénéfices du travail à temps partiel volontaire.

Ensuite, dans l'étude réalisée à l'Institut, nous avons été confrontés à la difficulté d'obtenir des données administratives existantes sur la performance

individuelle au travail. Par conséquent, parmi les données disponibles, seulement l'absentéisme présentait une variation intéressante dans la période de référence retenue. Notons cependant qu'avec très peu de retards ou de départs, il est peu probable que ces effets puissent représenter des bénéfices du travail à temps partiel volontaire chez les infirmières à l'Institut.

Enfin, la validité externe ou la possibilité de généraliser les résultats est limitée par le contexte spécifique du milieu hospitalier et la nature du travail infirmier. Nous remarquons aussi qu'une forte proportion des infirmières travaille selon un horaire de rotation, ce qui amplifie probablement le défi de l'équilibre travail-famille chez les groupes à l'étude.

- ***Tentative d'explication des résultats***

Une diminution de l'absentéisme chez les employés à temps partiel s'explique parfois par une insécurité face au statut précaire de son emploi (Pierce, Newstrom, Dunham et Barber, 1989). Toutefois, dans le cas à l'étude, où le retour au travail à temps complet se réalise de façon prévisible selon les dispositions de la convention collective, cette explication ne convient pas. Nous pouvons donc croire que la diminution de l'absentéisme s'explique par une plus grande disponibilité pour concilier travail et famille.

Suite à une première analyse des données, nous avons rencontré les personnes-ressources du service des ressources humaines à l'Institut pour vérifier notre interprétation des résultats. Pour ces personnes, le fait que le groupe traitement montre des taux d'absentéisme moins élevé que les deux groupes témoin est compréhensible. Selon elles, la popularité du travail à temps partiel volontaire montre que cette pratique répond à un besoin

important. Par ailleurs, la conseillère en santé et sécurité au travail affirme qu'il est fréquent que les femmes qui effectuent un retour au travail à temps complet suite à un congé de maternité n'arrivent pas à concilier leurs responsabilités familiales avec leurs responsabilités professionnelles. Ainsi, comme l'entend Schwartz (1989), ces témoignages indiquent que le travail à temps partiel représente une pratique intéressante pour les femmes qui concilient responsabilités professionnelles et familiales. Par ailleurs, comme l'entend le Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme (1994), les mères de famille qui travaillent à temps partiel éprouveraient moins de tensions et arriveraient à mieux concilier travail et famille.

Comme nous l'avons vu, l'opinion des infirmières chefs à l'égard de la valeur du travail à temps partiel est moins catégorique. Selon certaines infirmières-chefs, cette pratique permet aux infirmières de concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles et de réduire la fatigue; au point que si cet aménagement n'existait pas, l'absentéisme augmenterait. Selon d'autres infirmières-chefs, le travail à temps partiel représente une pratique qui permet à l'infirmière de réintégrer son milieu de travail, tout en s'adaptant à son rôle de mère et de réorganiser sa vie. Si la pratique n'existait pas, les infirmières seraient donc plus distraites au retour d'un congé de maternité. Une autre infirmière-chef affirme qu'il n'y a pas de différence dans la performance de l'infirmière à temps partiel et de l'infirmière à temps complet. Par ailleurs, une personne-ressource au service des ressources humaines soutient que le travail à temps partiel volontaire, comme alternative au congé sans solde complet, permet aux infirmières de maintenir à jours leur compétence. Jumelé à ces témoignages sur les bienfaits du travail à temps partiel volontaire, nous retrouvons aussi les témoignages sur les inconvénients de la pratique. Il y a ainsi certaines infirmières-chefs qui associent une baisse de la qualité des soins, une charge d'encadrement supplémentaire, une augmentation de l'absentéisme et une perte de l'investissement en formation à l'utilisation du

travail à temps partiel volontaire.

Il reste maintenant à expliquer la diminution de l'absentéisme pour cause de maladie qui se manifeste dans les groupes témoin. Au sein de ces groupes, où l'aménagement du temps de travail n'a pas changé, la diminution de l'absentéisme peut être attribuable à des phénomènes externes. À cet égard, l'explication la plus plausible se trouve dans l'état de la femme enceinte qui est plus souvent malade et qui a plus de rendez-vous chez le médecin que la femme qui a accouché depuis quelques mois. Ensuite, quand à l'augmentation de l'absentéisme pour absences sans solde qui se manifeste dans les groupes témoin, il importe de réaliser que l'absence sans solde est plus souvent utilisée pour des absences prévisibles (i.e., l'infirmière informe quelques jours à l'avance de ses intentions de s'absenter). Donc, dans le groupe témoin où les infirmières travaillent à temps plein suite à leur congé de maternité (groupe 2), le besoin de programmer des absences est peut-être plus manifeste.

7.5 CONCLUSION

Le travail à temps partiel a souvent été considéré comme une mesure qui laissait supposer une forme d'exploitation liée à la dévalorisation professionnelle. Selon cette conceptualisation, le travailleur à temps partiel ne recevait pas sur le marché du travail un statut équivalent à celui du travailleur à temps complet. Un salaire inférieur, un roulement rapide et des avantages sociaux en deçà de la moyenne caractérisaient donc le travail à temps partiel. Aujourd'hui, selon une nouvelle conceptualisation, le travail à temps partiel représente un accommodement valorisé par les employés qui cherchent à concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles (Kahne, 1985). C'est dans cette optique que l'étude sur le travail à temps partiel volontaire

a été menée à l'Institut.

La collecte de données de diverses sources nous a permis de constater que le travail à temps partiel volontaire répond à un besoin. Il apparaît aussi que l'utilisation de l'horaire à temps partiel volontaire suite à un congé de maternité réduit l'absentéisme. Il semble donc que le travail à temps partiel volontaire facilite la conciliation travail-famille. Par ailleurs, la pratique n'a pas de coûts directs évidents et il n'y a pas de consensus concernant les coûts indirects de celle-ci. Dans la mesure où les bénéfices de la pratique s'élèvent à approximativement 23 558,88 dollars et que les coûts sont minimes, il apparaît que les bénéfices du travail à temps partiel volontaire dépassent les coûts de cette pratique.

PARTIE III

DISCUSSION ET CONCLUSION

CHAPITRE 8

DISCUSSION

Rappelons que cette recherche se situe au confluent de deux besoins. D'une part, il y a celui de mesurer l'efficacité des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. D'autre part, il y a le besoin d'appliquer la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices en gestion des ressources humaines.

Au terme de la réalisation de trois études sur l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, nous sommes en mesure de discuter des résultats généraux de la recherche et d'avancer des scénarios d'explication de ces résultats¹. Par ailleurs, suite à plusieurs tentatives d'application de la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices², nous présentons le fruit d'une réflexion sur les exigences et le réalisme de cette démarche en contexte d'équilibre travail-famille et plus généralement en gestion des ressources humaines.

¹ Notons que la partie de la discussion à l'intérieur de ce chapitre sera brève puisque les chapitres cinq, six et sept comprennent chacun une discussion spécifique à chaque étude.

² Des démarches auprès de 40 organisations ont été entreprises en vue de la réalisation de la recherche. Dans seulement trois organisations la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille a été pleinement réalisée. Dans les autres organisations, on explique les insuccès par divers obstacles comme (a) le manque d'intérêt du milieu, (b) les pratiques qui ne répondent pas à nos critères de sélection, (c) le contexte organisationnel peu favorable, (d) la non disponibilité des données requises, (e) les difficultés à constituer un groupe témoin adéquat, et (f) les craintes relatives à la confidentialité des résultats.

8.1 RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE

Pour les organisations, les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille sont-ils supérieurs aux coûts de ces pratiques? Suite à l'application de la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices dans trois milieux, nous répondons à la question de recherche et faisons un diagnostic mitigé sur l'efficience des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

Dans le cas des services de garde en milieu de travail, avec une diminution du roulement et une augmentation de l'absentéisme, les coûts seraient supérieurs aux bénéfices de la pratique. Dans le cas de l'horaire variable, avec une diminution du roulement et une augmentation de l'absentéisme dans certains groupes d'emploi, les bénéfices seraient supérieurs aux coûts de la pratique. Enfin, dans le cas du travail à temps partiel volontaire, avec une diminution de l'absentéisme, les bénéfices seraient également supérieurs aux coûts de la pratique.

Force est de constater que les résultats des trois études, mêmes partiels, ne supportent pas complètement les prétentions de la documentation spécialisée sur les bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Par exemple, les nombreux témoignages à l'effet d'une diminution de l'absentéisme suite à l'implantation des services de garde en milieu de travail ne trouvent pas d'écho dans l'étude réalisée à la Banque. Ainsi, en matière d'implantation des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, il apparaît que la réalité n'est pas toujours à la hauteur de la promesse.

En relation avec les recherches empiriques antérieures, les résultats de la présente thèse indiquent qu'il ne faut pas prendre pour acquis que les

bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille sont supérieurs aux coûts de ces pratiques. Après sept études sur les effets des services de garde en milieu de travail, seulement deux études sur six montrent une diminution de l'absentéisme, seulement deux études sur quatre montrent une diminution du roulement et une étude ne trouve pas d'augmentation du rendement. En ce qui concerne l'horaire variable, les études réalisées en contexte général de gestion sont équivoques, tandis que celles réalisées en contexte d'équilibre travail-famille exploitent peu la perspective de l'employeur. Dans le cas du travail à temps partiel volontaire, nous ne connaissons aucune recherche qui ait examiné les effets pour l'organisation lorsque la pratique est vue dans la perspective d'amélioration de l'équilibre travail-famille. Par conséquent, en ce qui concerne l'horaire variable et le travail à temps partiel, il faudra attendre d'autres études avant de se prononcer définitivement sur leur efficacité en tant que pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

Si on se concentre plus spécifiquement sur l'absentéisme, il apparaît que le travail à temps partiel volontaire représente une pratique peu coûteuse qui apporte des bénéfices. De plus, la forte demande pour le travail à temps partiel volontaire, qui se manifeste aussi dans d'autres organisations³, témoigne que la pratique répond à un besoin. La pratique semble donc s'harmoniser avec la nécessité d'une organisation plus souple du monde du travail. L'efficacité de l'horaire variable en matière de réduction de l'absentéisme est plus incertaine puisqu'elle varie, semble-t-il, selon les groupes d'emploi. Pour les employés de bureau, nous constatons une augmentation de l'absentéisme tandis que pour les cadres, il-y-a une diminution de l'absentéisme. Enfin, un résultat inattendu a été l'augmentation de l'absentéisme chez les usagers des services de garde en milieu de travail.

³ Une démarche similaire à celle réalisée à l'Institut avait été entreprise chez Loto-Québec, mais la popularité du travail à temps partiel volontaire rendait impossible la formation d'un groupe témoin de non usagers.

En ce qui concerne la réduction du roulement, il apparaît que les services de garde en milieu de travail sont bénéfiques. L'horaire variable semble aussi contribuer à réduire le roulement. Dans les deux cas, cependant, l'effet sur le roulement n'est pas significatif. Toutefois, dans le cas des services de garde, alors que la taille de l'échantillon est relativement petite ($n = 96$), la probabilité de faire une erreur de type II (i.e., conclure incorrectement à l'absence d'effet) est plus grande. Dans le cas de l'horaire variable, on comptait très peu de départs dans l'ensemble de l'échantillon. Ainsi, les résultats sont incertains car ils s'appuient sur trop peu de cas de départs.

Sur la base de la popularité des pratiques, les services de garde en milieu de travail et l'horaire variable représentent des pratiques, malgré leurs effets mitigés, qui semblent répondre à des besoins. Comment donc expliquer l'écart qui se présente parfois entre les attentes initiales et les résultats de ces deux études?

8.2 SCÉNARIOS D'EXPLICATION DES RÉSULTATS MITIGÉS

Nous considérons cinq scénarios pour expliquer les résultats mitigés de cette recherche. Les trois premiers scénarios nous laissent croire à un diagnostic qu'il faut nuancer à cause d'une sous-estimation possible des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Les deux derniers scénarios nous laissent croire simplement à un diagnostic peu favorable aux pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

Comme premier scénario, nous constatons que les devis de recherche sont basés sur l'utilisation et la non utilisation des pratiques, d'où l'impossibilité de savoir ce qu'aurait été la situation si les employés n'avaient pas eu accès aux

pratiques. Il est plausible de croire qu'au sein de groupes n'ayant pas accès aux pratiques, la situation serait pire encore qu'au sein de groupes ayant accès aux pratiques mais qui décident volontairement de ne pas les utiliser, d'où le risque de sous-estimer les bénéfices des pratiques. Dans le cadre de ce scénario, l'affirmation suivante prend tout son sens:

S'il peut être coûteux de prendre des mesures en faveur des travailleurs qui ont des responsabilités familiales, il peut être coûteux aussi, relèvons-le, de ne rien faire. (BIT, 1994)

Malheureusement, les devis de recherche utilisés ne permettent pas de vérifier si effectivement il serait plus coûteux de ne rien faire, c'est-à-dire, de ne pas implanter les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Pour vérifier cette possibilité, une observation auprès d'employés d'une autre catégorie d'emploi, d'une autre unité administrative, d'une autre division ou d'une autre organisation qui n'avaient pas accès à la pratique aurait été requise. Toutefois, dans plusieurs organisations, où les pratiques s'offrent à l'ensemble des employés, le devis de recherche basé sur l'accès est très difficile à rendre opérationnel. Selon notre expérience, il est difficile sinon impossible de trouver une organisation similaire sur le plan de la taille, de la culture, de la structure et de la localisation, mais qui n'offre pas la pratique. Par exemple, nous savons que l'absentéisme à la Banque est moins élevé dans les régions que dans les grands centres, rendant très hasardeuse toute comparaison. Rappelons finalement qu'il est parfois nécessaire de sacrifier un peu de précision scientifique pour des considérations pratiques et éthiques qui pourraient découler d'une décision administrative qui aurait comme conséquence de priver un groupe d'employés d'une pratique bénéfique.

Comme second scénario d'explication des résultats, il est possible que plusieurs effets des pratiques n'aient pas été retenus comme variables

dépendantes, d'où le risque d'une sous-estimation des bénéfices. Le contrôle par l'approche coûts/bénéfices favorise le quantifiable plutôt que ce qui est qualitatif ou difficilement quantifiable, mais c'est dans l'impossibilité de tout quantifier que se situe la plus grande limite de l'approche coûts/bénéfices:

The principal drawback of a cost-benefit decision system is that all costs and benefits cannot be quantified into a single dollar value that expresses their contribution to the organization. (Boudreau, 1988)

Nous nous sommes heurtés à cette limite au niveau de l'évaluation des coûts du travail à temps partiel volontaire mais aussi pour toutes les pratiques au niveau de l'évaluation des effets sur le rendement au travail, les retards ou l'image de l'organisation. Une revue des recherches antérieures sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille montre aussi que peu de variables dépendantes sont retenues dans chaque étude. Cette situation s'expliquerait par le fait que les données administratives ne couvrent pas un large éventail de comportements dans plusieurs organisations. Il y a donc lieu de se demander si la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices peut se réaliser lorsque seules les données sur l'absentéisme et le roulement sont disponibles dans les organisations. Devons-nous aussi croire, comme l'affirme Scanlon (1991) en matière d'évaluation des programmes d'aide aux employés, que les bénéfices qui ne sont pas facilement quantifiables sont au moins aussi importants que les bénéfices qui le sont? Considérons seulement l'importance de l'engagement, de l'initiative, de la disponibilité et de la mobilisation comme éléments moins facilement quantifiables mais qui représentent des dimensions importantes de la performance au travail. Mentionnons finalement que dans les cas des services de garde, de l'horaire variable et du travail à temps partiel volontaire, nous faisons probablement face à une sous-estimations des bénéfices, mais que dans les cas de l'horaire variable et surtout du travail à temps partiel volontaire, nous sommes aussi en

situation probable de sous-estimations des coûts.

Comme troisième scénario d'explication qui prolonge le second, il est possible que les principaux bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille soient plus attitudinaux (p.ex., la satisfaction au travail) que comportementaux. L'influence d'une pratique sur la qualité de vie au travail pourrait donc être positive, sans que cela améliore le rendement au travail. Selon un modèle d'interprétation socio-cognitif (Pratkanis et Turner, 1994), le lien attitude-comportement est renforcé lorsque les conditions suivantes sont présentes:

- L'attitude est bien définie et saillante,
- l'attitude est intense,
- la connaissance de l'objet de l'attitude est plus approfondie,
- l'attitude ne remet pas en cause la conception de soi,
- l'attitude valorise l'individu,
- et le contexte social ne restreint pas l'utilisation de l'attitude.

Il apparaît donc compréhensible que la relation entre les attitudes et les comportements n'existe pas toujours ou que les études comme celles de Raber (1994) ou celle de Grover et Crooker (1995) trouvent une influence des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille sur la satisfaction au travail ou l'engagement envers l'organisation tandis que d'autres études ne trouvent pas une influence de ces pratiques sur l'absentéisme, le roulement ou le rendement. En somme, si les études ne considèrent que les mesures directes de la performance au travail, et, dans la mesure où l'amélioration de la satisfaction ou de la qualité de vie au travail est un bénéfice pour l'organisation, elles risquent de sous estimer les bénéfices des pratiques. Cela apparaît comme limite d'autant plus importante dans des milieux de travail qui misent de plus en plus sur l'auto-formation, la coopération ou la qualité totale où les attitudes comptent pour beaucoup.

Comme quatrième scénario d'explication, il est possible que l'implantation de pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille représente simplement une adaptation à des changements dans la composition de la main-d'oeuvre et que les effets sur la motivation et sur la performance soient négligeables. Ceci nous amène à remettre en question le discours sur les bénéfices de ces pratiques en faveur du discours qui mise sur la nécessité de s'adapter principalement à la féminisation du marché du travail. Même si nous connaissons mal les conséquences d'une meilleure harmonisation des pratiques de gestion aux changements qui se sont produits dans l'environnement, il est possible qu'une stabilisation de la performance plutôt qu'une augmentation de la performance représente le principal bénéfice. À la limite, une meilleure harmonisation pourrait possiblement diminuer le roulement de la main-d'oeuvre sans que l'absentéisme soit affecté.

Pour le cinquième scénario d'explication des résultats, nous faisons appel à un modèle sur la performance individuelle au travail qui prévoit que la performance individuelle est fonction de la capacité, de la motivation et de la possibilité de bien performer au travail (Dunnette, 1976). Si l'absentéisme représente un élément de la performance au travail (au sens large), nous devons reconnaître que les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille pourraient surtout influencer la **possibilité de bien performer** au travail. Sur ce plan, un examen des pratiques et des principales contraintes à la performance individuelle est requis. Pour les personnes qui cumulent des responsabilités familiales et professionnelles, une contrainte importante est celle du manque de temps. Deux études attestent d'ailleurs que les employés qui ont des responsabilités familiales préfèrent réduire leurs heures de travail (Grant, Simpson et Rong, 1990; Moen et Dempster-McClain, 1987). Par conséquent, une pratique comme le travail à temps partiel volontaire, qui augmente la banque de temps disponible pour les responsabilités familiales, pourrait réduire l'importance de la contrainte du temps et améliorer la possibilité

de bien performer au travail. Force est de constater que les services de garde et l'horaire variable ne réduisent pas beaucoup la contrainte du temps qui peut être ressentie par les employés qui concilient responsabilités professionnelles et familiales.

Mentionnons finalement que les résultats des études peuvent aussi s'expliquer par les exigences de la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices. Nous présentons dans la prochaine section une discussion relative à cette démarche.

8.3 RÉÉVALUATION DE LA DÉMARCHE D'ANALYSE DES COÛTS ET DES BÉNÉFICES

Comme la gestion des ressources humaines devient plus "évaluative", l'analyse des coûts et des bénéfices économiques des pratiques occupe une place importante dans le discours actuel. Pour parler le langage des affaires, dit-on, le professionnel en gestion des ressources humaines doit adopter un discours axé sur la rentabilité économique. Considérant que les chances sont meilleures que la direction d'une entreprise approuve le financement d'un programme justifié en terme de coûts et de bénéfices (Feltham, 1988), le besoin devient prioritaire.

De toute évidence, l'engagement de la gestion des ressources humaines dans la voie de l'analyse des coûts et des bénéfices s'amorce déjà. Toutefois, selon nos expériences, le succès dans la mise en oeuvre de cette démarche repose sur l'implantation d'une stratégie réaliste adaptée aux contraintes du milieu, c'est-à-dire à la réalité de la recherche *sur le terrain*.

Les études entreprises dans la présente thèse nous ont enrichis d'une expérience concrète qui nous aide à comprendre les défis de l'analyse des coûts et des bénéfices. Simple en apparence au niveau du discours, nous avons surtout constaté que la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices devient complexe dans son application en milieu réel. Même s'il est parfois difficile d'obtenir une estimation précise des coûts, c'est surtout dans l'analyse des bénéfices qu'apparaissent les principaux défis. Elle exige de mesurer les effets des pratiques et d'assigner une valeur économique à ces effets, deux activités qui présentent des défis de taille.

8.3.1 Défis de la mesure des bénéfices des pratiques

Dans cette thèse, la mesure des bénéfices des pratiques s'est réalisée au niveau individuel plutôt qu'au niveau organisationnel. Cela apparaît approprié dans un contexte où l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur les indicateurs de performance au niveau organisationnel est souvent faible puisque modérée par de nombreuses autres variables (Kleiner, Block, Roomkin et Salsburg, 1987; Abowd, 1990). La mesure est donc au niveau individuel tandis que l'amélioration de la performance de l'organisation représente une finalité qui demeure en arrière plan. Dans cette perspective, nous examinons les défis du choix des bénéfices, de l'accès des données et du choix du devis de recherche.

- ***Choix des bénéfices***

Il existe une longue énumération des effets possibles des pratiques d'aide à la

gestion de l'équilibre travail-famille. Toutefois, dans le cadre d'une recherche, des choix s'imposent. Un choix important consiste à identifier la perspective à privilégier, soit celle de l'employé, celle de l'employeur, celle de la société, ou encore celle de la famille. Dans la présente recherche, la perspective de l'employeur a été mise en évidence. Toutefois, nous ne pouvons ignorer les interdépendances qui relient les différentes perspectives. À titre d'illustration, mentionnons que l'employé apporte son intelligence et sa force productive à l'organisation et qu'un contexte social supporte la compétitivité de celle-ci (Porter, 1990). Par contre, même si la possibilité d'examiner les liens entre les différentes perspectives apparaît intéressante, l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques de gestion s'insère dans la perspective de l'employeur.

La démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices, impose aussi certaines contraintes dans la sélection des effets ou variables dépendantes à retenir. Il serait en effet plus hasardeux d'assigner une valeur économique à une augmentation de la satisfaction au travail qu'à une diminution du roulement. La démarche s'applique donc plus facilement à des effets facilement "accessibles" tels les comportements qui font l'objet d'une mesure dans le cadre de l'évaluation de la performance organisationnelle.

La démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices préfère aussi les mesures objectives aux mesures perceptuelles ou subjectives. Il en résulte qu'au lieu de faire appel à des mesures perceptuelles ou subjectives qui couvrent un large éventail d'effets possibles, la démarche fait appel à des mesures objectives qui présentent parfois un portrait partiel de la situation. Il apparaît donc un arbitrage difficile entre l'objectivité et l'exhaustivité dans la sélection des variables dépendantes. Avec les mesures objectives, se pose parfois un problème de *déficiencia* qui conduit à une sous-estimation des bénéfices économiques des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. La remarque de Kuhn (1970), à l'effet que l'instrumentation restreint la

taille du champ d'investigation, caractérise bien le problème. En contrepartie, avec les mesures perceptuelles ou subjectives, se pose un problème de *contamination*, car des effets qui n'ont pas de valeur économique évidente sont inclus dans l'analyse.

- ***Accessibilité des données***

Faire appel aux mesures objectives influence aussi le choix de la procédure de collecte des données appropriée pour obtenir les données requises. À cet égard, pour obtenir les données que privilégie l'analyse des coûts et des bénéfiques, il est recommandé de faire usage des données administratives existantes qui portent sur la performance individuelle au travail. Cette source d'information semble appropriée dans un contexte de remise en question des questionnaires comme méthode de collecte des données (Spector, 1994); une remise en question déjà amorcée 1979 comme en témoigne la citation suivante:

While some investigators regularly detail the limits of self-report they also regularly say that despite these limits, the methods are good enough. They acknowledge that self-report involves small ideas generated by overly surveyed people that are overinterpreted, yet they continue to collect such data. (Webb et Weick, 1979)

Toutefois, il faut bien reconnaître que l'utilisation de données administratives existantes comporte des risques. Premièrement, les délais peuvent se prolonger entre le moment de la demande et le moment de l'obtention des données requises. Ces délais s'expliquent souvent par le fait que la demande *externe* n'est pas jugée prioritaire dans un milieu où plusieurs demandes

internes encombrant les systèmes d'information. Deuxièmement, il y a le risque que les données requises ne soient pas disponibles au sein de l'organisation mandataire. À cet égard, il est possible que les données requises n'existent pas sous forme écrite, ou qu'elles existaient mais n'existent plus, ou qu'elles existent sous forme écrite mais pas depuis assez longtemps. Troisièmement, il y a le risque que l'accès aux données soit refusé parce que les personnes-ressources à l'interne ne voient pas l'utilité d'inclure certaines variables dans le modèle de recherche proposé par le chercheur. Quatrièmement, il y a le risque que l'accès aux documents existants soit restreint à cause des craintes relatives à la confidentialité. Notons que ces craintes sont fondées seulement dans les cas d'une utilisation conjointe des données administratives existantes et de l'information fournie par les employés. Notons aussi que d'un point de vue éthique, l'utilisation de données sur des employés sans avoir obtenu leur consentement libre et éclairé peut être critiquable même si Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis, Boyle (1990) affirment qu'il est acceptable que des recherches utilisent des données obtenues à l'origine pour d'autres raisons, pourvu que les sujets ne puissent être identifiés nommément. Cinquièmement, il y a aussi le risque que les données requises existent sous une forme impropre à des fins de recherche. Par conséquent, si, pour plusieurs dossiers ou pour plusieurs périodes, les données sont manquantes, il faut songer à abandonner l'effet ou le cas à l'étude. Sixièmement, même si les données requises sont disponibles sous une forme convenable, il est possible que l'absence de variations force l'abandon de certains effets possibles. Par exemple, en contexte de chômage élevé, les taux de roulement sont très faibles dans plusieurs organisations, nommément les grandes organisations para-publiques comme l'Hydro. Il y a aussi très peu d'accidents du travail dans certains milieux caractérisés par un travail clérical. En somme, l'usage des données administratives existantes comprend des risques qu'il vaut mieux connaître avant d'entreprendre une analyse des coûts et des bénéfices.

- ***Choix du devis de recherche***

La mesure des bénéfices pose aussi comme défi de rendre opérationnel un devis de recherche qui permet de conclure que la mise en oeuvre de la pratique X a augmenté d'Y la performance individuelle au travail.

L'idéal à atteindre dans le choix d'un devis de recherche est celui d'éliminer l'influence de toutes les variables, autres que l'influence de la variable indépendante, qui pourraient expliquer la variation observée dans la variable dépendante. En faisant appel à un groupe témoin et à des mesures avant et après le traitement, on s'approche de cet idéal de la validité interne. Rappelons toutefois les défis que posent ces manipulations lorsque l'expérience se réalise en milieu naturel.

Premièrement, en ce qui concerne la présence d'un groupe témoin, l'assignation aléatoire des employés au groupe traitement et au groupe témoin demeure souvent au-delà du possible. D'une part, lorsque le chercheur s'intéresse aux effets d'une pratique longtemps après son implantation, il est impossible d'assurer une assignation aléatoire des employés. D'autre part, les principes d'éthique empêchent parfois de priver un groupe témoin d'un traitement. Pour ces raisons, la recherche quasi-expérimentale, qui abandonne l'exigence de l'assignation aléatoire, compose souvent avec un biais de sélection. Il est alors "difficile de savoir ce qui est dû au volontariat et ce qui est dû à l'intervention proprement dite" (Contandriopoulos, Champagne, Potvin, Denis, Boyle, 1990).

Deuxièmement, en ce qui concerne la mesure, émergent les défis liés à l'inclusion d'une observation avant le traitement afin de distinguer les effets dus à la pratique de ceux dus aux autres causes (mesuré par l'évolution du groupe

témoin). Ceci exige d'obtenir des données auprès des employés du groupe traitement et du groupe témoin avant que ceux-ci ne fassent usage de la pratique en question. Dans le cas où le chercheur intervient après l'intervention, le recours à des données administratives existantes peut aider à répondre à cette exigence. Ainsi, quand les données requises existent dans les archives de l'organisation, l'observation avant le traitement peut se réaliser après le traitement. Notons toutefois que cette possibilité est plus difficile à implanter lorsque les employés du groupe traitement font usage de la pratique depuis plusieurs années. Il est aussi hasardeux d'inclure une observation avant le traitement quand l'utilisation de la pratique s'accompagne d'un changement important chez l'employé, c'est-à-dire d'un changement qui pourrait aussi influencer les variables dépendantes à l'étude. Par exemple, l'utilisation d'une garderie en milieu de travail s'accompagne de la naissance ou de l'adoption d'un enfant, ce qui peut aussi avoir des effets importants sur les comportements au travail (d'où l'implantation du groupe témoin).

Troisièmement, l'interprétation des résultats dans le contexte particulier de l'expérience représente un autre défi du devis de recherche. L'étude de cas décrit le contexte dans lequel a eu lieu l'intervention et comment ce contexte influence la relation entre la pratique et ses effets. Si, par exemple, une organisation implante des services de garde en milieu de travail et qu'elle est la seule parmi ses principaux concurrents à avoir de tels services, elle risque de se doter d'un avantage au niveau du recrutement. Dans le cas inverse, où l'organisation n'a pas implanté des services de garde en milieu de travail, mais que ses principaux concurrents sur le marché du travail ont implanté de tels services, le risque d'une augmentation du roulement de la main-d'oeuvre dans cette organisation augmente. Le défi est donc d'interpréter les résultats de l'étude quasi-expérimentale dans un rapport dynamique à leur contexte.

En somme, les défis de la mesure des bénéfices des pratiques sont nombreux

et font de l'analyse des bénéfices une démarche exigeante. De surcroît, suite à la mesure des bénéfices, il faut surmonter les défis de l'assignation d'une valeur économique.

8.3.2 Défis de l'assignation d'une valeur économique aux bénéfices des pratiques

Même si la mesure pose plusieurs défis, il convient aussi d'examiner les défis de l'assignation d'une valeur économique aux bénéfices des pratiques. La démarche utilisée dans cette thèse consistait à faire appel aux estimations provenant de recherches antérieures relatives à la valeur économique des comportements en milieu de travail. La validité de notre démarche reposait donc sur la disponibilité des estimations et sur leur validité.

- **Disponibilité d'estimations sur la valeur économique des bénéfices**

Pour certains effets, tels que le roulement et l'absentéisme, plusieurs estimations concernant la valeur économique étaient disponibles. À partir de ces estimations, il a été possible de choisir des estimations qui semblaient réalistes. Pour d'autres effets, tels que le rendement et les accidents du travail, les estimations étaient moins nombreuses. Pour ces effets, dont la valeur économique n'est pas bien établie, l'alternative est d'effectuer soi-même une étude sur la valeur économique. Notons toutefois que cette alternative se traduit par une démarche autonome que nous décrivons brièvement dans les lignes qui suivent.

L'assignation d'une valeur économique aux comportements qui se manifestent en milieu de travail constitue le thème principal de l'ouvrage de Cascio (1991) titré *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. C'est dans ce livre que nous découvrons la démarche pour assigner une valeur économique à plusieurs comportements en milieu de travail. La première étape de la démarche consiste à identifier les éléments de coûts à considérer pour chaque comportement au travail. Par exemple, dans le cas du roulement de la main-d'oeuvre, les éléments de coûts sont (a) la courbe d'apprentissage du remplaçant, (b) le temps du superviseur qui assure l'orientation du remplaçant, (c) la baisse du rendement de l'employé avant son départ, (d) la diminution du rendement des autres employés à l'intérieur de l'unité administrative, (e) la diminution du rendement lorsque le poste de l'employé est laissé vacant suite à son départ, (f) les frais de recrutement pour combler le poste vacant, (g) les frais de remplacement de l'employé, (h) le temps des professionnels en ressources humaines pour traiter le départ, et (i) le temps des autres personnes impliquées pour traiter le départ. La seconde étape de la démarche consiste à assigner une valeur économique aux éléments de coûts qui ont été identifiés à l'étape précédente. Comme nous pouvons le constater dans le cas du roulement de la main-d'oeuvre, cette seconde étape peut être longue et difficile, surtout si elle se veut complète.

Considérant que l'assignation d'une valeur économique aux comportements en milieu de travail peut faire l'objet d'une étude distincte, l'analyse des coûts et des bénéfices fait souvent appel aux estimations issues des études antérieures. Par exemple, dans le cas de l'absentéisme, nous avons fait appel à une estimation qui multiplie le salaire journalier (avec avantages sociaux) par le nombre de jours d'absences (Cascio, 1991). Dans le cas du roulement de la main-d'oeuvre, nous avons conjugué les estimations de provenance diverses à l'effet que la valeur économique du départ d'un employé cadre ou professionnel se situe à 1,5 fois son salaire annuel. Pour l'employé non cadre,

la valeur économique du roulement se situe à une fois son salaire annuel. Faire appel aux études antérieures soulève toutefois la question de savoir si les estimés de la valeur économique sont spécifiques à une période de temps. Faire appel aux études antérieures soulève aussi la question de savoir dans quelle mesure les estimations de la valeur économique des comportements peuvent se généraliser à d'autres contextes.

- **Généralisation des estimations sur la valeur économique des bénéfiques**

Dans une certaine mesure, les estimations de la valeur économique des comportements au travail sont spécifiques à un contexte. En guise d'illustration, Mirvis et Lawler (1977) estiment que la valeur économique de l'absentéisme s'élève à une fois le salaire journalier de l'employé absent, tandis que Mathieu (1975) estime que la valeur économique de l'absentéisme s'élève à deux fois et demie le salaire journalier de l'employé absent. Une partie de l'écart entre ces deux estimations s'explique probablement par le contexte de chaque étude. À titre d'exemple, les coûts des retards peuvent être élevés dans un milieu de travail caractérisé par une forte interdépendance des tâches, tandis que les coûts des retards dans un milieu caractérisé par un travail autonome peuvent être minimes.

Faut-il aussi appliquer sans discernement la démarche d'estimation de la valeur économique; c'est-à-dire sans considérer la nature réelle des comportements en milieu de travail? Dans le cas du roulement, par exemple, il existe un niveau de roulement bénéfique pour l'organisation. Les coûts des départs d'employés qui contribuent sous la norme peuvent être compensés par l'embauche d'employés qui contribuent au-dessus de la norme. Le roulement

de la main-d'oeuvre augmente aussi, dans certains cas, la capacité innovatrice des organisations. En ce qui concerne l'absentéisme, il existe aussi des absences qui peuvent être considérées comme bénéfiques pour l'organisation dans la mesure où elles aident les employés à réduire les effets négatifs possibles d'une surcharge au travail. Force est de constater que ces considérations ne sont pas souvent incluses dans les efforts qui consistent à assigner une valeur économique aux comportements en milieu de travail.

En terminant, nous devons aussi poser la question à savoir dans quelle mesure une valeur économique peut être assignée à une variation qui n'est pas significative ou qui réfère à des petits nombres (p.ex., faible roulement) dont l'effet peut influencer significativement les évaluations économiques.

En considérant les défis de la mesure des effets et ceux de l'estimation de la valeur économique de ces effets, nous croyons qu'il est opportun de tenter de formuler une démarche plus réaliste d'analyse des coûts et des bénéfices.

8.3.3 Vers une démarche plus réaliste d'analyse des coûts et des bénéfices

Pour faciliter la mise en oeuvre de la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices en gestion des ressources humaines ainsi qu'en contexte spécifique d'équilibre travail-famille, des actions sont requises sur deux fronts complémentaires, soit celui de la mesure des bénéfices et celui de l'assignation d'une valeur économique à ces bénéfices. Toutefois, avant de proposer des actions concrètes, il convient de positionner la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices dans le cadre général de la recherche évaluative.

- ***Idéal et la réalité de la recherche évaluative***

Mentionnons premièrement que la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices se situe dans le cadre général de la recherche évaluative. Par conséquent, elle fonctionne selon les principes de rationalité appliqués à l'évaluation d'une intervention. Elle prévoit donc que les informations objectives sur les résultats des programmes contribuent à une prise de décision plus juste concernant l'allocation des ressources. L'analyse des coûts et des bénéfices cherche ainsi (a) à améliorer la prise de décision, (b) à alimenter la planification, et (c) à améliorer l'état des programmes.

Nos expériences suggèrent qu'il faut songer à situer la recherche évaluative dans un cadre de référence autre que celui de la rationalité absolue. Premièrement, lors de la collecte d'information sur les effets des pratiques, il est souvent impossible d'obtenir les données objectives voulues. Deuxièmement, en considérant le contexte politique dans lequel s'inscrit l'exercice, les résultats de la recherche évaluative représentent une contribution partielle puisque le critère d'efficacité ne représente pas le seul critère considéré lors de la prise de décision (Weiss, 1972). C'est donc avec une vision plus réaliste de la recherche évaluative que nous proposons des actions sur deux fronts complémentaires pour une meilleure utilisation de l'analyse des coûts et des bénéfices en gestion des ressources humaines.

- ***Premier front - mesure des bénéfices***

La quasi expérimentation s'applique dans un contexte spécifique, ce qui limite la possibilité de généraliser les résultats d'une telle étude. Face à ce constat,

nous considérons que la réponse ne doit pas être celle d'éviter l'approche, mais plutôt de multiplier les études. Par la suite, en considérant les résultats de l'ensemble des études, il sera possible de porter un jugement sur les effets des pratiques. C'est donc à la suite de plusieurs études sur les effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille qu'il sera possible de porter un jugement d'ensemble sur les effets et sur les conditions qui favorisent le succès de ces pratiques. Dans le cas des services de garde en milieu de travail, il commence à se dégager un consensus sur l'efficacité en matière de réduction de l'absentéisme et du roulement. Dans le cas de l'horaire variable et du travail à temps-partiel volontaire, d'autres évaluations sont requises qui se situent elles aussi dans un contexte spécifique d'équilibre travail-famille.

La stratégie proposée consiste donc à favoriser la multiplication de petites études plutôt que le déploiement de recherches à grande échelle. C'est donc par un processus d'accumulation de preuves ou par un travail de construction que s'implante la stratégie. Mentionnons toutefois que le succès sur ce front repose sur le réalisme et la flexibilité des devis de recherche.

En ce qui concerne la mesure des variables dépendantes ou des bénéfices possibles des pratiques étudiées, il serait préférable de choisir les données objectives qui portent sur les comportements plutôt que les données perceptuelles qui portent sur les attitudes. Cette recommandation se situe dans le courant d'une remise en question des mesures indirectes de la performance individuelle au travail en faveur de mesures plus directes et observables (Komaki, Collins et Thoene, 1980). Par ailleurs, même si les données s'orientent souvent vers les indicateurs de performance organisationnelle (p.ex., volume de ventes, biens produits, marge de profit), force est de constater que ces indicateurs sont influencés par plusieurs facteurs externes (p.ex., conditions économiques, variations saisonnières, coûts des matières premières) qui, par manque de sensibilité, handicapent la mesure des

bénéfices. Par conséquent, nous estimons que, dans le cadre de l'analyse des coûts et des bénéfices, la mesure des comportements représente la meilleure alternative. Le tableau suivant présente les options en matière de choix et de mesure des effets des pratiques.

	Comportements (mesures directes)	Attitudes (mesures indirectes)
Mesures objectives (documents existants, observations)	1. Option plus attrayante	4. Option non applicable
Mesures perceptuelles (questionnaires, entrevus)	2. Option moins attrayante	3. Option qui se prête mal à l'analyse des coûts et des bénéfices

En ce qui concerne le devis de recherche qui va permettre d'affirmer que la mise en oeuvre de la pratique X a augmenté d'Y la performance individuelle au travail, il existe le devis idéal et ses alternatives. L'idéal consiste à observer les comportements avant et après l'implantation de la pratique auprès d'un groupe traitement et d'un groupe témoin qui ont des caractéristiques identiques. L'idéal consiste aussi en une assignation aléatoire des employés au groupe traitement et au groupe témoin. L'idéal se reflète aussi dans un devis de recherche où le groupe traitement a accès à la pratique et le groupe témoin n'a pas accès à la pratique. Toutefois, bien qu'il soit souhaitable de continuer à chercher le milieu qui va permettre l'application du devis de recherche idéal, il importe aussi de considérer les alternatives qui peuvent s'appliquer dans les conditions de faisabilité de chaque milieu.

Enfin, dans les cas où les liens de causalité sont trop complexes, il existe aussi l'alternative de faire appel à la démarche de l'étude de cas avec un devis de recherche exploratoire qui apporte habituellement une description beaucoup

plus riche du contexte d'une intervention. La démarche de l'étude de cas, qui favorise un élargissement de perspective, peut aussi faire découvrir d'autres effets possibles de la pratique. Elle permet aussi de vérifier la cohérence interne de la pratique; c'est-à-dire son alignement avec la mission et les objectifs généraux de l'organisation. Enfin, la démarche de l'étude de cas permet de vérifier si la pratique s'inscrit valablement dans un contexte; c'est-à-dire si elle répond à un besoin réel.

- ***Deuxième front - assignation d'une valeur économique aux bénéfices***

Alors que la mesure des bénéfices des pratiques représente une activité inhérente à la gestion des ressources humaines, il serait souhaitable que l'assignation d'une valeur économique aux effets des pratiques retrouve une place dans les futures recherches. Ce sont les efforts déployés sur ce deuxième front qui vont permettre de compléter la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices. Ce sont aussi ces efforts qui vont augmenter la crédibilité des études sur les effets des pratiques en gestion des ressources humaines.

Plusieurs estimations de la valeur économique des effets des pratiques existent déjà, mais elles demeurent souvent spécifiques à un contexte. Pour d'autres effets, il existe très peu d'estimations fiables. C'est donc par la multiplication d'études approfondies portant sur la valeur économique qu'il sera possible d'appliquer avec plus de certitude les formules pour estimer la valeur économique des interventions.

Pour y arriver, les études sur la valeur économique des effets des pratiques

doivent faire appel à quelques principes de la comptabilisation des ressources humaines. Issues des travaux de Likert (1967), les alternatives de la comptabilisation des ressources humaines se différencient selon qu'elles assignent une valeur comptable aux ressources humaines où qu'elles mesurent les conséquences économiques de leurs comportements en milieu de travail. La seconde alternative, développée par Mirvis et Macy (1976), convient mieux, semble-t-il, à l'analyse des coûts et des bénéfices en gestion des ressources humaines.

La mesure des conséquences économiques des comportements en milieu de travail est décrite de la façon suivante dans le livre de Cascio (1991):

A new approach focuses on attaching dollar estimates to the behavioral outcomes produced by working in an organization. Criteria such as absenteeism, turnover, and job performance are measured using traditional organizational tools, and then costs are estimated for each criterion. For example, in costing labor turnover, dollar figures must be attached to separation costs, replacement costs, and training costs.

Pour illustrer la démarche de la mesure des conséquences économiques des comportements, prenons le cas de fumer en milieu de travail (chapitre 4 du livre de Cascio). Selon la démarche, il faut premièrement identifier les composantes des coûts qui découlent du comportement de fumer en milieu de travail. Selon Cascio, l'absentéisme, les traitements médicaux et le temps perdu représentent quelques composantes à considérer dans le cas de fumer en milieu de travail. En ce qui concerne le temps perdu, on estime que fumer au travail occasionne des pauses informelles qui représentent environ 30 minutes par jours. Ces pauses peuvent représenter jusqu'à 15 jours d'absence par année par employé qui fume. Suite à la mesure, il s'agit de multiplier le nombre total de jours d'absence par la valeur d'une absence que Cascio estime à 903 dollars par jours. Ceci illustre que le comportement de fumer en

milieu de travail comporte des coûts. Les bénéfices économiques d'une politique qui interdit de fumer en milieu de travail pourrait donc provenir d'une réduction de ces coûts.

8.4 CONCLUSION

Ce chapitre a fait le point sur les résultats de trois études qui constituent le coeur de cette thèse. Après la formulation de cinq scénarios d'explication des résultats, la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices a été approfondie. Suite à l'examen des principaux défis de cette démarche d'évaluation, une démarche qui apparaît plus réaliste a été proposée. Elle consiste à favoriser la multiplication d'études de sorte à faire émerger un consensus sur les principaux effets des pratiques. Elle consiste aussi à favoriser l'émergence d'estimations plus précises de la valeur économique des comportements au travail. Par l'entremise d'initiatives sur ces deux fronts, la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices devrait pouvoir se généraliser à plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 9

CONCLUSION

Les trois études qui constituent cette thèse nous informent sur les coûts et les bénéfices de trois pratiques importantes d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. La première étude, celle réalisée à la Banque Nationale du Canada, montrait que l'utilisation de services de garde en milieu de travail ne conduit pas nécessairement à une diminution de l'absentéisme. L'utilisation de ces services semble cependant avoir un effet bénéfique sur le roulement, même si celui-ci n'est pas significatif. En comparant la valeur monétaire des variations observées dans l'absentéisme et le roulement aux coûts des services de garde en milieu de travail, il apparaît que le ratio n'est pas favorable pour l'organisation. La seconde étude, celle réalisée à l'Hydro-Québec et qui porte sur l'horaire variable, montrait aussi des effets mitigés au plan de la réduction de l'absentéisme. Parmi les groupes d'emplois, une diminution de l'absentéisme s'observait seulement chez les cadres. Par contre, malgré ces résultats peu favorables à l'horaire variable, la valeur économique des variations dans l'absentéisme est légèrement positive. Cette étude montrait aussi que l'utilisation de l'horaire variable semble avoir un effet bénéfique et significatif en matière de réduction du roulement. En considérant les coûts directs et indirects de l'horaire variable, il est apparu que les bénéfices économiques de cette pratique se trouvent supérieurs aux coûts de cette pratique. Il faut pourtant noter que l'effet du roulement, bien que significatif, est déterminant sur les bénéfices. La troisième étude, celle réalisée à l'Institut de

Cardiologie de Montréal, présentait l'incidence du travail à temps partiel volontaire sur la réduction de l'absentéisme. Cette étude montrait aussi que les coûts du travail à temps partiel volontaire seraient surtout indirects et minimes.

En terme d'importance des investissements, il apparaît que le travail à temps partiel volontaire représente une pratique qui semble peu coûteuse. Ensuite, parmi les trois pratiques, les services de garde en milieu de travail sont relativement coûteuses. Enfin l'horaire variable représente une pratique moyennement coûteuse avec peu de coûts directs, mais des coûts indirects importants.

Au plan des bénéfices, en considérant le nombre de bénéficiaires de chaque pratique, l'horaire variable apporte des bénéfices supérieurs au travail à temps partiel volontaire ou aux services de garde en milieu de travail (dans l'ordre). Donc, en considérant le rapport entre les coûts et les bénéfices des pratiques, il apparaît que l'horaire variable est plus rentable que les services de garde en milieu de travail. Quant à la rentabilité du travail à temps partiel volontaire, les données peu fiables sur les coûts font obstacle au calcul d'un rapport entre les coûts et les bénéfices.

Par l'entremise de ces trois études, la présente thèse répond à un besoin et dépasse certaines limites des études antérieures. En période de raréfaction des ressources, la recherche d'une plus grande efficacité et d'une optimisation des ressources va certainement se poursuivre. Il est donc peu probable que les pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille s'implantent à n'importe quel prix. En gestion des ressources humaines, alors que la fonction tente de mieux s'intégrer au courant principal des organisations, la place des analyses financières occupe aussi une place importante. Les titres comme *HR Inc.* (Fitz-enz, 1986), *HR Profit Power* (Albert, 1990) et *Human Resources Managers Must Remember the Bottom Line* (Gow, 1985) qui apparaissent dans

la documentation professionnelle témoignent de l'importance accrue de ces analyses. Toutefois, même si l'analyse des coûts et des bénéfices en gestion des ressources humaines est devenue prioritaire, une majorité des services de ressources humaines se basent sur des mesures qualitatives de leur performance (Cashman et McElroy, 1991).

Notre analyse de la situation en gestion des ressources humaines et plus particulièrement en contexte d'équilibre travail-famille met en évidence un écart entre le discours et la pratique. Conséquemment, en matière d'analyse des coûts et des bénéfices, il semble que la promesse dépasse souvent le possible. À notre connaissance, cet écart s'explique probablement par les exigences de la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices tel que l'atteste Magid (1986) en contexte d'équilibre travail-famille:

It is far easier to measure profits from a new piece of equipment than to measure the gains from establishing policies that allow parents to stay home with sick children, take adequate maternity or paternity leave, or work at home.

Cette thèse, nous semble combler partiellement l'écart entre le discours et la pratique en gestion des ressources humaines et en contexte d'équilibre travail-famille. Elle comprend, à notre connaissance, les premières tentatives d'application de la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices à des cas réels d'implantation de pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille. Par ailleurs, la présente thèse s'ajoute au nombre restreint d'évaluations traditionnelles (i.e., mesure des effets) des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille.

Contrairement à plusieurs études antérieures, les trois études de cette thèse font appel à des mesures objectives plutôt qu'à des mesures subjectives de la performance au travail. Elles portent aussi sur d'autres pratiques d'aide à la

gestion de l'équilibre travail-famille que les services de garde en milieu de travail. Enfin, si ces études contribuent à l'avancement des connaissances au plan de la mesure des effets des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille, elles s'intéressent aussi aux coûts et aux bénéfices économiques de ces pratiques.

Considérant que les études confirment aussi certaines limites de la démarche de l'analyse des coûts et des bénéfices de pratiques de gestion, nous avons aussi formulé quelques recommandations concernant cette démarche. Ces recommandations visent la multiplication d'études sur la mesure des effets de diverses pratiques. Ces recommandations visent aussi le développement d'estimations plus précises concernant la valeur économique de certains comportements qui peuvent se manifester en milieu de travail. La mise en commun de connaissances sur les effets et sur la valeur économique des effets devrait, à notre avis, favoriser l'émergence de généralisations sur la rentabilité de diverses pratiques de gestion.

En matière de contrôle en gestion des ressources humaines, Le Louarn (1994) affirmait que "Certes, tout n'est pas mesurable mais ce n'est pas une raison pour ne rien mesurer. En la matière, personne n'a encore péché par excès!". Il reste donc beaucoup de travail à faire pour implanter des mesures de contrôle en gestion des ressources humaines. Il importe donc de continuer dans la voie de l'évaluation, et ce, avec une meilleure compréhension des limites de la recherche sur le terrain.

BIBLIOGRAPHIE

Abowd, J.M. (1990) Does Performance-Based Managerial Compensation Affect Corporate Performance?, *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 52S-73S.

Adams, J.L. (1993) Juggling Job and Family, *Vital Speeches*, décembre, 60 (40), 125-128.

Adams, S. (1963) Inequity in Social Exchange, dans: L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*. deuxième édition, New York: Academic Press.

Akyeampong, E.B. (1992) L'absentéisme: une mise à jour, *Perspective*, printemps, Statistique Canada, catalogue 71.00, 48-56.

Albert, M. (1990) HR Profit Power, *Personnel*, février, 47-49.

American Management Society (1988) *Flexible Work Survey*. Trevese, PA: AMS Foundation.

American Society for Personnel Administration (1988) *Employers and Child Care: The Human Resource Professional's View*. Alexandria, VA.

Ashbach, N.W. (1989) *The Cost of Turnover in the Retail Automobile Industry*. Unpublished Manuscript, Executive MBA program, University of Colorado, avril.

Axel, H. (1985) *Corporations and Families: Changing Practices and Perspectives*. New York: The Conference Board, Report 868.

Bacharach, S.B., Bamberger, P. et Conley, S. (1991) Work-Home Conflict Among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.

Barnett, R. et Baruch, G. (1987) Determinants of Father's Participation in Family Work, *Journal of Marriage and the Family*, 49, 29-40.

Barton, L. (1992) Corporate Sponsored Child Care: A Benefit with High Satisfaction, Questionable Future, *International Journal of Manpower*, 13 (1), 12-24.

Bedeian, A.G., Burke, B.G. et Moffett, R.G. (1988) Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals, *Journal of Management*, 14 (3), 475-491.

Belsky, J., Perry-jenkins, M. et Crouter, A. (1985) The Work-Family Interface and Marital Change Across the Transition to Parenthood, *Journal of Family Issues*, 6, 205-220.

Berardo, D.H., Shehan, C. et Leslie, G. (1987) A Residue of Tradition: Jobs, Careers, and Spouses' Time in Housework, *Journal of Marriage and the Family*, 49, 381-390.

Beutell, N.J. et Greenhaus, J.H. (1980) Some Sources and Consequences of Interrole Conflict Among Married Women, *Proceedings of the Annual Meeting of the Eastern Academy of Management*, 17, 2-6.

Beutell, N.J. et Greenhaus, J.H. (1982) Interrole Conflict Among Married Women: The Influence of Husband and Wife Characteristics on Conflict and Coping Behavior, *Journal of Vocational Behavior*, 21, 99-110.

Beutell, N.J. et Greenhaus, J.H. (1983) Integration of Home and Non-Home Roles: Women's Conflict and Coping Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 68, 43-48.

BIT (1994) *Le travail dans le monde*. Organisation Internationale du Travail, Bureau International du Travail de Genève.

Bohen, H.B. et Viveros-long, A. (1981) *Balancing Jobs and Family Life: Do Flexible Work Schedules Help?*. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Boudreau, J.W. (1988) Utility Analysis, dans: Dyer, L. et Holder, G., *Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs.

Bowen, G.L. (1988) Corporate Supports for the Family Lives of Employees: A Conceptual Model for Program Planning and Evaluation, *Family Relations*, 37 (2), 183-188.

Boyd, M. (1988) Changing Canadian Family Forms: Issues for Women, dans: Mandell, N. et Duffy, A., *Reconstructing the Canadian Family*. Toronto: Butterworths.

Brazelton, T.B. (1985) *Working and Caring*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Brody, B., Létourneau, Y. et Poirier, A. (1990) *Les coûts indirects des accidents du travail*. Montréal: Institut de Recherche en Santé et Sécurité au Travail,

rapport de recherche, septembre.

Brooke, P.P. Jr. et Price, J.L. (1989) The Determinants of Employee Absenteeism: An Empirical Test of a Causal Model, *Journal of Occupational Psychology*, 62, 1-19.

Buckley, M.R., Kicza, D.C. et Crane, N. (1987) A Note on the Effectiveness of Flextime as an Organizational Intervention, *Public Personnel Management*, 16 (3), 259-267.

Burden, D.S. et Googins, B.K. (1987) *Balancing Job and Homelife Study: Managing Work and Family Stress in Corporations*. Boston: Boston University School of Social Work.

Bureau of Labor Statistics (1988) *BLS Reports on Employer Child-Care Practices*. Washington, DC: United-States Department of Labor, janvier.

Bureau of National Affairs (1987) *Employee Assistance Program Benefits, Problems, and Prospects*. Washington, DC: National Affairs, mars.

Bureau of National Affairs (1991) *Work and Family Today: 100 Key Statistics*. Washington, DC: Special Report 41.

Bureau of National Affairs (1993) *Measuring Results: Cost-Benefit Analyses of Work and Family Programs*, Washington, DC: Special Report Series on Work and Family.

Burke, R.J. et Weir, T. (1980) The Type A Experience: Occupational and Life Demands, Satisfaction and Well-Being, *Journal of Human Stress*, 6, 28-38.

Burke, T., Weir, T. et Duwors, R. (1979) Type A Behavior of Administrators and Wives' Reports of Marital Satisfaction and Well-Being, *Journal of Applied Psychology*, 64, 57-65.

Burke, T., Weir, T. et Duwors, R. (1980) Work Demands on Administrators and Spouse Well-Being, *Human Relations*, 33(4), 253-278.

Burud, S.L., Aschbacher, P.R. et McCroskey, J. (1984) *Employer-Supported Child Care: Investing in Human Resources*. Dover, MA: Auburn House Press.

Canadian Manager (1990) What Does Sales Force Turnover Cost You? *Canadian Manager*, été, 24-26.

Cantin, E. (1994) La conciliation des responsabilités familiales et professionnelles, *Le Marché du Travail*, septembre, 15 (9), 5-10 et 67-69.

Cartwright, L.K. (1978) Career Satisfaction and Role Harmony in a Sample of Young Women Physicians, *Journal of Vocational Behavior*, 12, 184-196.

Cascio, W.F. (1991) *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. Boston: PWS-Kent.

Cascio, W.F. et Ramos, R. A. (1986) Development and Application of a New Method for Assessing Job Performance in Behavioral/Economic Terms, *Journal of Applied Psychology*, 71, 20-28.

Casey, J.C. et Pitt-Catsoupes, M. (1994) Employed Single Mothers: Balancing Job and Homelife, *Employee Assistance Quarterly*, 9 (3-4), 37-54.

Cashman, M.E. et McElroy, J.C. (1991) Evaluating the HR Function, *HR Magazine*, janvier, 70-73.

Catalyst (1986) *Report on a National Study of Parental Leaves*. New York: Auteur.

Chadwick, B.S., Albrecht, S.L. et Kunz, P.R. (1976) Marital and Family Rôle Satisfaction, *Journal of Marriage and the Family*, 38, 431-440.

Chawla, R.K. (1992) L'évolution des familles comptant deux soutient, Statistiques Canada, *Perspective*, été, 24-27.

Christensen, K.E. (1989) *Flexible Staffing and Scheduling in U.S. Corporations*. Bulletin de recherche 240, New York: The Conference Board.

Christensen, K.E. et Staines, G.L. (1990) Flextime: A Viable Solution to Work/Family Conflict?, *Journal of Family issues*, décembre, 11 (4), 455-476.

Coates, M.L. (1991) *Work and Family Issues: Beyond 'Swapping the Mopping and Sharing the Caring'*. Industrial Relations Centre, Queen's University, Kingston, Ontario: Current Issues Series.

Collins, R.C. et Magid, R.Y. (1989) Taking the Myths out of Childcare Planning, *Management Review*, janvier, 78 (1), 18-22.

Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme (1994) *110 statistiques sur le travail et la famille au Canada*. avril, 1.

Conseil du patronat du Québec (1994) *L'absentéisme en milieu de travail: état de la situation, coûts et modes d'intervention*. Dossier du Conseil du Patronat du Québec.

Contandriopoulos, A.-P., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J.-L. et Boyle, P. (1990) *Savoir préparer une recherche: la définir, la structurer, la financer*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

Cook, A.H. (1987) Family and Work: Challenges to Labor, Management and Government, dans: Jain, H.C., *Emerging Trends in Canadian Industrial Relations*. Proceedings of the 24th Annual Meeting of the Canadian Industrial Relations Association, juin.

Cook, T.D., Campbell, D.T. et Peracchio, L. (1991) Quasi Experimentation, dans: Dunnette, M.D. et Hough L.M., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. deuxième édition, volume 1, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Crouter, A.C. (1984) Spillover from Family to Work: The Neglected Side of the Work-Family Interface, *Human Relations*, juin, 37 (6), 425-442.

Crouter, A., Huston, T. et Robbins, E. (1983) *Bringing Work Home: Psychological Spillover from Work to the Family*. Communication présenté au congrès annuel NCFER, octobre.

Crouter, A.C. et MacDermid, S.M. (1990) Into the Lion's Den: Methodological Issues for Work-Family Research Inside the Corporation, *Marriage and Family Review*, 15 (3-4), 59-74.

Crouter, A., Perry-jenkins, M., Huston, T. et McHale, S. (1987) Processes Underlying Father Involvement in Dual-Earner and Single-Earner Families, *Developmental Psychology*, 23, 431-440.

Curry, J.P., Wakefield, D.S., Prince, J.P., Mueller, C.W. et McCloskey, J.C. (1985) Determinants of Turnover Among Nursing Department Personnel, *Research in Nursing and Health*, 8, 397-411.

Dalton, D.R. et Mesch, D.J. (1990) The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover, *Administrative Science Quarterly*, juin, 35 (2), 370-387.

David-McNeil, J. (1992) La diversification des ressources humaines québécoises, *Gestion*, 17 (2), 39-48.

Dawis, R.V., England, G.W. et Lofquist, L.H. (1968) *A Theory of Work Adjustment*. University of Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation XXIII, Bulletin 47, avril.

Department of the Prime Minister and Cabinet (1989) *Child Care in the Workplace: A Cost-Benefit Study of Employer Provided Child Care*. Canberra, Australia: Australian Government Printing Office.

Deuterman, W.V. et Brown, S.C. (1978) Voluntary Part-Time Workers: A Growing Part of the Labor Force, *Monthly Labor Review*, 101, 3-10.

Dion, G. (1986) *Dictionnaire canadien des relations du travail*. deuxième édition, Laval: Les Presses de l'Université Laval.

Dunnette, M.D. (1976) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing.

Dunham, R.B., Pierce, J.L. et Castaneda, M.B. (1987) Alternative Work Schedules: Two Field Quasi-Experiments, *Personnel Psychology*, 40, 215-242.

Edgar, D. (1988) *Corporate Responses to Workers with Families*, *Family Matters*. The Australian Institute of Family Studies Newsletter, décembre, 22, 26-27.

Eichman, C. (1992/1993) Surveys Reveal Needs for Work/Family Benefits - by Both Employees and Employers, *Employment Relations Today*, hiver, 19 (4), 389-395.

Eiswirth-Neems, N.A. et Handal, P.J. (1978) Spouse's Attitudes Toward Maternal Occupational Status and Effects on Family Climate, *Journal of Community Psychology*, 6, 168-172.

Feltham, R. (1988) Personnel in Practice: Justifying Investment, *Personnel Management*, , août, 20 (8), 17-18.

Ferber, M.A., O'Farell, B. et Allen, L.R. (1991) *Work and Family: Policies for a Changing Work Force*. National Research Council, Washington, DC: National Academy Press.

Ferris, G.R. et Rowland, K.M. (1988) *Human Resources Management: Perspectives and Issues*. Needham Heights, MA: Allyn and Beacon.

Fierman, J. (1994) Are companies less family-friendly?, *Fortune*, 21 mars, 64-67.

Fitz-enz, J. (1984) *How to Measure Human Resources Management*. New York: McGraw-Hill.

Fitz-enz, J. (1986) HR INC., *Personnel Journal*, avril, 34-41.

Fitz-enz, J. (1993) The Mythology of Measuring Staff Performance, *Canadian Business Review*, printemps, 17-20.

Flamholtz, E. (1974) *Human Resource Accounting*. Encino, CA: Dickerson.

Friedman, D.E. (1987) *Family-Supportive Policies: The Corporate Decision-Making Process*, New York: The Conference Board, rapport 897.

Friedman, D.E. (1989a) Impact of Child Care on the Bottom Line, dans: Commission on Work-Force Quality and Labor Market Efficiency, *Investing in People: A Strategy to Adress America's Workforce Crisis*. volume 2, Washington, DC: U.S. Department of Labor.

Friedman, D.E. (1989b) *The Productivity Effects of Workplace Centers*. Conference on Child Care Centers at the Workplace, Resources for Child Care Management, Chicago.

Friedman, D.E. (1990) Work and Family: The New Strategic Plan, *Human Resource Planning*, 13 (3), 79-89.

Friedman, D.E. (1991) *Linking Work-Family Issues to the Bottom Line*. New York: The Conference Board, report 962.

Fritz, N.R. (1988) Someone to Watch Over Them, *Personnel*, 65, 4-5.

Frone, M.R., Russell, M. et Cooper, M.L. (1992) Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface, *Journal of Applied Psychology*, 77 (1), 65-78.

Frone, M.R., Russell, M. et Cooper, M.L. (1993) Relationship of Work-Family Conflict, Gender, and Alcohol Expectancies to Alcohol Use/Abuse, *Journal of Organizational Behavior*, 14 (6), 545-558.

Galinsky, E. (1988) Child Care and Productivity, dans: Child Care Action Campaign Conference, *Child Care: The Bottom Line*. New York.

Galinsky, E. (1989) *Labor Force Participation of Dual-Earner Couples and Single Parents*. manuscrit non publié, U.S. Department of Labor.

Galinsky, E. (1991) Family Life and Corporate Policies, dans: Yogman, M. et Brazelton, T.B., *In Support of Families*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Galinsky, E., Friedman, D. et Hernandez, C. (1991) *The Corporate Guide to Work-Family Programs*. New York: Families and Work Institute.

Gannon, M.J. et Northern, J.C. (1971) A Comparison of Short-Term and Long-Term Employees, *Personnel Psychology*, 24, 687-696.

Gauthier, B. (1984) *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*. Sillery, Québec: Presses de l'Université du Québec.

Ghalam, N.Z. (1993) Les femmes sur le marché du travail, *Tendances Sociales Canadiennes*, printemps, 2-6.

Goff, S.J., Mount, M.K., Jamison, R.L. (1990) Employer Supported Child Care, Work/Family Conflict, and Absenteeism: A Field Study, *Personnel Psychology*, 43 (4), 793-809.

Golembiewski, R.T. (1985) *Humanizing Public Organizations*. Mt. Airy, MD: Lomond.

Golembiewski, R.T. et Proehl, C.W. Jr. (1978) A Survey of Empirical Literature on Flexible Hours: Character and Consequences of a Major Innovation, *Management Review*, 3, 837-853.

Gonyea, J.G. et Googins, B.K. (1992) Linking the Worlds of Work and Family: Beyond the Productivity Trap, *Human Resource Management*, 31 (3), 209-226.

Googins, B.K., Gonyea, J.G. et Pit-Catsouphe, M. (1990) *Linking the Worlds of Family and Work: Family Dependent Care and Workers' Performance*. Boston, MA: Boston University Center on Work and Family.

Gorey, K.M., Rice, R.W. et Brice, G.C. (1992) The Prevalence of Elder Care Responsibilities Among the Work Force Population, *Research on Aging*, 14, 399-418.

Gow, J.F. (1985) Human Resource Managers Must Remember the Bottom Line, *Personnel Journal*, avril, 30-32.

Grant, L., Sai-chew, P. et Natarelli, F. (1982) *Children at Work: An Inventory of Work-Related Day Care in Canada*. Social Planning Council of Metropolitan Toronto, Toronto, Ontario.

Grawitz, M. (1984) *Méthodes des sciences sociales*. sixième édition, Paris: Dalloz.

Greenhaus, J.H. (1988) The Intersection of Work and Family Roles: Individual, Interpersonal, and Organizational Issues, *Journal of Sociological Behavior and Personality*, 3, 23-44.

Greenhaus, J.H. et Beutell, N.J. (1985) Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.

Greenhaus, J.H. et Kopelman, R.E. (1981) Conflict Between Work and Nonwork Roles: Implications for the Career Planning Process, *Human Resource Planning*, 4, 1-10.

Gross, P.H. (1982) Valuation of Intangible Assets, dans: Kelly, P.M., *The Economic Recovery Tax Act of 1981*. New York: AMA/AMACON.

Grover, S.L. et Crooker, K.J. (1995) Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents, *Personnel Psychology*, 48, 271-288.

Guérin, G., St-Onge, S., Trottier, R., Simard, M. et Haines, V. (1994) Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec, *Gestion*, mai, 19 (2), 74-82.

Guérin, G., St-Onge, Wils, T., Haines, V. Trottier, R., et Simard, M. (1993) *Une analyse de l'efficacité des pratiques de gestion favorisant la conciliation du travail et des responsabilités familiales*. rapport de recherche, Université de Montréal.

Guérin, G. et Wils, T. (1992) *La gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.

Gutek, B.A., Repetti, R.L. et Silver, D.L. (1988) Nonwork Roles and Stress at Work, dans: Cooper, C.L. et Payne, R., *Causes, coping and consequences of stress at work*. New York: Wiley.

Gutek, B.A., Searle, S., et Klepa, L. (1991) Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 76 (4), 560-568.

Hagan, R. (1988) *Bank's Child Care Center Saves Money Due to Less Turnover and Absenteeism*. National Report on Work and Family.

Hall, D.T. et Gordon, F.E. (1973) Career Choices of Married Women: Effects of Conflict, Role Behavior, and Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 58, 42-38.

Hall, D.T. et Richter, J. (1988) Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations do to Help? *The Academy of Management Executive*, août, 2 (3), 213-223.

Hallett, J.J. (1986) Why Does Recruitment Cost so Much? *Personnel Administrator*, 31, 12, 22-26.

Hamilton, P.W. (1989) *Helping Out With the Kids*. Dun & Bradstreet Reports, mars-avril, 19.

Hayghe, H.V. (1988) Employers and Child Care: What Roles do They Play?, *Monthly Labor Review*, septembre, 111 (9), 38-44.

Haynes, S.G., Eaker, E.D. et Feinleib, M. (1984) The Effects of Employment, Family, and Job Stress on Coronary Heart Disease Patterns in Women, dans: Gold, E.B., *The Changing Risk of Disease in Women: An Epidemiological Approach*. Lexington, MA: Health.

Herman, J.B. et Gyllstrom, K.K. (1977) Working Men and Women: Inter- and Intra-Role Conflict, *Psychology of Women Quarterly*, 1, 319-333.

Herzberg, F. (1975) *Le travail et la nature de l'homme*. Paris: Entreprise Moderne d'Édition.

Hewitt Associates (1981) *A New Employee Benefit: Dependant Care*. Lincolnshire, IL: auteur.

Hewlett, S.A. (1986) *A Lesser Life*. New York: William Morrow.

Hock, E., Christman, K. et Hock, M. (1980) Factors Associated with Decisions About Return to Work in Mothers and Infants, *Developmental Psychology*, 16, 535-536.

Holahan, C.K et Gilbert, L.A. (1979a) Conflict Between Major Life Roles: Women and Men in Dual Career Couples, *Human Relations*, 32, 451-467.

Holahan, C.K et Gilbert, L.A. (1979b) Interrole Conflict for Working Women: Careers Versus Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 64, 86-90.

Howard, J.H., Cunningham, D.A. et Rechnitzer, P.A. (1977) Work Patterns Associated With Type A Behavior: A Managerial Population, *Human Relations*, 30, 825-836.

Huczynski, A. et Fitzpatrick, M. (1989) End of the Mystery - Calculating the True Cost of Employee Absence, *Employee Relations*, 11 (6), 12-15.

Human Resources Network (1975) *Corporations and Kids: Company-Sponsored Day Care*. Corporate Responsibility Planning Service, Philadelphia, PA.

Jankowski, J., Holtgraves, M. et Gerstein, L.H. (1989) A Systemic Perspective on Work and Family Units, dans: Goldsmith, E.B., *Work and family: Theory, Research, and Applications*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Jones, A.P. et Butler, M.C. (1980) A Role Transition Approach to the Stress of Organizationally-Induced Family Role Disruption, *Journal of Marriage and the Family*, 42, 367-376.

Judd, C.M. et Kenny, D.A. (1981) *Estimating Effects of Social Interventions*. New York: Cambridge University Press.

Judge, T.A. et Hulin, C. (1991) *Job Satisfaction and Subjective Well-Being As Determinants of Job Adaptation*. Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper 91-30, ILR/Cornell.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R., Snoek, J.D. et Rosenthal, R.A. (1964) *Organisational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.

Kahne, H. (1985) *Reconceiving Part-Time Work: New Perspectives for Older Workers and Women*. New Jersey, Rowman and Allanheld.

Kammerman, S.B. et Kahn, A.J. (1987) *The Responsive Workplace*. New York: Columbia University Press.

Kanter, R.M. (1977) *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York: Russell Sage Foundation.

Katz, M. et Piotrowski, C. (1982) Correlates of Family Role Strain Among Employed Black Women, *Family Relations*, 32, 331-339.

Keith, R. et Schafer, R. (1980) Role Strain and Depression in Two Job Families, *Family Relations*, 29, 483-488.

Kelly, R.F. et Voydanoff, P. (1985) Work/Family Role Strain Among Employed Parents, *Family Relations*, juillet, 34 (3), 367-374.

Kervin, J.B. (1992) *Methods for Business Research*. New York: Harper Collins.

Kim, J.S. et Campagna, A.F. (1981) Effects of Flextime on Employee Attendance and Performance: A Field Experiment, *Academy of Management Journal*, 24, 729-741.

Kingston, P.W. (1988) Studying the Work-Family Connection: A Theoretical Progress, Ideological Bias, and Shaky Foundations for Policy, *Journal of Social Behavior and Personality*, 3 (4), 55-60.

Kingston, P.W. (1990) Illusions and Ignorance About the Family-Responsive Workplace, *Journal of Family Issues*, décembre, 11 (4), 438-454.

Kleiner, M.M., Block, R.N., Roomkin, M. et Salsburg, S.W. (1987) *Human Resources and the Performance of the Firm*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.

Kohn, M. (1977) *Class and Conformity: A study in Values*. Chicago: University of Chicago Press.

Kohn, M. et Schooler, C. (1973) Occupational Experience and Psychological Functioning: An Assessment of Reciprocal Effects, *American Sociological Review*, 38, 97-118.

Kohn, M. et Schooler, C. (1978) The Reciprocal Effects of the Substantive Complexity of Work and Intellectual Flexibility: A Longitudinal Assessment, *American Journal of Sociology*, 84, 25-52.

Komaki, J., Collins, R.L. et Thoene, J.F. (1980) Behavioral Measurement in Business, Industry, and Government, *Behavioral Assessment*, 2, 103-123.

Kopelman, R.E. (1986) *Managing Productivity in Organizations*. New York: McGraw-Hill.

Kopelman, R.E., Greenhaus, J.H. et Connolly, T.F. (1983) A Model of Work, Family, and Interrole Conflict: A Construct Validation Study, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.

Kossek, E. et Grace, P. (1990) Taking a Strategic View of Employee Child Care Assistance: A Cost-Benefit Model, *Human Resource Planning*, 13 (3), 189-202.

Kossek, E.E. et Nichol, V. (1992) The Effects of On-Site Child Care on Employee Attitudes and Performance, *Personnel Psychology*, 45, 485-509.

Krug, D.N. Palmour, V.E. et Ballassai, M.C. (1972) *Evaluation of the Office of Economic Opportunity Child Development Center*. Rockville, MD: Westat, Inc.

Kuhn, T.S. (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. deuxième édition, Chicago: The University of Chicago Press.

La Presse (1993) Quand la garderie de fiston est à côté du bureau de papa..., *La Presse*, 14 septembre, C1-C3.

Ladewig, B.H. et McGee, G. (1986) Occupational Commitment, a Supportive Family Environment, and Marital Adjustment: Development and Estimation Model, *Journal of Marriage and the Family*, 48, 821-829.

Lawler, E.E. III (1986) *High Involvement Management*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Le Louam, J.-Y. (1984) Les couples à deux carrières et la gestion des ressources humaines, *Gestion*, février, 37-41.

Le Louam, J.-Y. (1994) Aux D.R.H. secoués par la crise, *Revue Personnel*, juillet, 352, 12-17.

Likert, R. (1967) *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.

Logan, N., O'Reilly, C. et Roberts, K.H. (1973) Job Satisfaction Among Part-Time and Full-Time Employees, *Journal of Vocational Behavior*, 3, 33-41.

MacAdam, M.N. (1994) Ethics of Family-Friendly Policies, *Executive Excellence*, février, 11 (2), 14.

MacBride-King, J.L. (1990) *Work and Family: Employment Challenge of the '90s*. Report 59-90, Ottawa: Conference Board of Canada.

MacBride-King, J.L. et Paris, H. (1989) Balancing Work and Family Responsibilities, *Canadian Business Review*, automne, 17-36.

Macy, B.A. et Mirvis, P.H. (1976) A Methodology for Assessing the Quality of Work Life and Organizational Effectiveness in Behavior and Economic Terms, *Administrative Science Quarterly*, juin, 21, 212-226.

Magid R.Y. (1983) *Child Care Initiatives for Working Parents: Why Employers Get Involved*. New York: American Management Association.

Magid, R.Y. (1986) When Mothers and Fathers Work: How Employers Can Help, *Personnel*, décembre, 63 (12), 50-56.

Mahoney, T.A. (1988) Productivity Defined: The Relativity of Efficiency, Effectiveness and Change, dans: Campbell, J.P. et Campbell, R.J., *Productivity in Organizations: New Perspectives from Industrial Organizational Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mann, J. (1984) Public Policy Report: Child Care, *Young Children*, novembre, 40 (1), 73.

Martínez, M.N. (1993) Family Support Makes Business Sense, *HR Magazine*, janvier, 38-43.

Martocchio, J.J. (1992) The Financial Cost of Absence Decisions, *Journal of Management*, 18(1), 133-152.

Maslow, A.H. (1970) *Motivation and Personality*. New York: Harper.

Mathieu, G. (1975) *Le médecin du Québec*, 10 (9), 17-24.

Mayfield, M.I. (1985a) Employer-Supported Child Care From the British Columbia Employers' Perspective, *Journal of The Canadian Association for Young Children*, hiver/printemps, 1985-1986.

Mayfield, M.I. (1985b) *Employer-Supported Child Care in Canada*. Mimeo, Faculty of Education, University of Victoria, Victoria, British Columbia.

Mayfield, M.I. (1990) *Work-Related Child Care in Canada*. Ottawa, Ontario: Government of Canada, Women's Bureau, Labour Canada Catalogue Number: L016-1698/90E.

McColl, H.L. Jr. (1988) What a Caring Company Can Do, *Across the Board*, juillet/août, 25 (7-8) 38-41.

McGuire, J.B. et Liro, J.R. (1987) Absenteeism and Flexible Work Schedules, *Public Personnel Management*, 16 (1), 47-49.

Meisenheimer, J.R., II (1989) Employer Provisions for Parental Leave, *Monthly Labor Review*, 112, 20-24.

Melé, D. (1989) Organization of Work in the Company and Family Rights of the Employees, *Journal of Business Ethics*, août, 8 (8), 647-655.

Mercer, M. (1989) The HR Department As a Profit Center, *Personnel*, avril, 34-40.

Milkovich, G. et Gomez, L.R. (1976) Child Care and Selected Work Behaviors, *Academy of Management Journal*, 19, 111-115.

Miller, H.E. et Terborg, J.R. (1979) Job Attitudes of Part-Time and Full-Time Employees, *Journal of Applied Psychology*, 64, 380-386.

Miller, T. (1984) The Effects of Employer Sponsored Child Care on Employee Absenteeism, Turnover, Productivity, Recrutement or Job Satisfaction: What is Claimed and What is Known, *Personnel Psychology*, 37 (2), 277-289.

Milliken, F.J., Dutton, J.E. et Beyer, J.M. (1990) Understanding Organizational Adaptation to Change: The Case of Work-Family Issues, *Human Resource Planning Journal*, 13 (2), 91-107.

Mirvis, P.H. et Lawler III, E.E. (1977) Measuring the Financial Impact of Employee Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 62 (1), 1-8.

Mirvis, P.H. et Macy, B.A. (1976) Accounting for the Costs and Benefits of Human Resource Development Programs: An Interdisciplinary Approach, *Accounting, Organizations and Society*, 1, 179-194.

National Council for Jewish Women (1987) *Accommodating Pregnancy in the Workplace*. NCJW Center for the Child Report, novembre, New York: Auteur.

National Council for Jewish Women (1988) *Employer Supports for Child Care*. NCJW Center for the Child Report, août, New York: Auteur.

Nations Unies (1991) *Les femmes dans le monde: des chiffres et des idées 1970-1990*. Nations Unies, New York.

Nelton, S. (1993) A Flexible Style of Management, *Nation's Business*, décembre, 81 (12), 24-31.

Nolan, S.D. et Martin, J.H. (1978) *Alternative Work Schedules, part 2: Permanent Part-Time Employment*. Amacon, New York.

Nollen, S. (1989) The Work Family-Dilemma: How HR Managers Can Help, *Personnel*, mai, 25-30.

Nollen, S.D., Eddy, B.B. et Martin, V.H. (1978) *Permanent Part-Time Employment: The Managers Perspective*. New York: Praeger Publishers.

Oderkirk, J. et Lochhead, C. (1992) Les caractéristiques des mères et pères seuls, *Tendances Sociales Canadiennes*, Statistique Canada, hiver, 27, 17-20.

O'Driscoll, M.P., Ilgen, D.R. et Hildreth, K. (1992) Time Devoted to Job and Off-Job Activities, Interrole Conflict, and Affective Experiences, *Journal of Applied Psychology*, 77, 272-279.

O'Neil, K.G. et Tocco, A.L. (1990) Are Child Care Assistance Programs a Crucial Investment?, *Financial Executive*, mars-avril, 6 (3), 19-23.

Orpen, C. (1981) Effect of Flexible Work Hours on Employee Satisfaction and Performance: A Field Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 66, 113-115.

Orthner, D.K. et Pittman, J.F. (1986) Family Contributions to Work Commitment, *Journal of Marriage and the Family*, 48, 573-581.

Paine, T.H. (1988) Benefits in the 1990's, *Personnel Journal*, 67, 82-92.

Paris, H., (1989) *Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales*. Le Conference Board du Canada, rapport 43-89.

Paris, H. (1990) Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee Viewpoints, *Human Resource Planning*, 13 (2), 147-157.

Petersen, D. et Massengill, D. (1988) Child Care Programs Benefit Employers, Too, *Personnel*, mai, 58-62.

Phillips, D.J. et Reisman, B. (1992) Turnover and Return on Investment Models for Family Leave, dans: Friedman, D.E., Galinsky, E. et Plowden, V., *Parental Leave and Productivity: Current Research*. New York: Families and Work Institute.

Phillips, J.D. (1990) The Price Tag on Turnover, *Personnel Journal*, décembre, 58-61.

Phillips, J.J. (1992) 13 Ways to Show You're Worth It: A Guide to HR Evaluation, *The Human Resources Professional*, 4 (2), 59-63.

Picard, M., Lee, C. et Duxbury, L. (1994) *A Comparison of Work Adjustment Among Employed Parents Using On-Site Daycare and Employed Parents Using Offsite Daycare*. communication présentée au 22^e Congrès annuel de l'Association des Sciences Administratives du Canada, Halifax, Nouvelle-Écosse.

Pierce, J.L. et Newstrom, J.W. (1980) Toward a Conceptual Clarification of Employee Responses to Flexible Working Hours: A Work Adjustment Approach, *Journal of Management*, 6, 117-134.

Pierce, J.L., Newstrom, J.W., Dunham, R.B. et Barber, A.E. (1989) *Alternative Work Schedules*. Needham Heights, MA: Allyn et Bacon.

Pietromonaco, P., Manis, J. et Frohardt-Lane, K. (1986) Psychological Consequences of Multiple Social Roles, *Psychology of Women Quarterly*, 10, 373-382.

Piotrkowski, C. (1979) *Work and the Family System*. New York: Free Press.

Piotrkowski, C. et Crits-Christoph, P. (1981) Women's Job and Family Adjustment, *Journal of Family Issues*, 32, 126-147.

Pleck, J.H. (1985) *Working Wives/Working Husbands*. Beverly Hills: Sage.

Pleck, J.H., Staines, G.L. (1985) Work Schedules and Family Life in Two-Earner Couples, *Journal of Family Issues*, 6, 61-82.

Pleck, J.H., Staines, G.L. et Lang, L. (1980) Conflicts Between Work and Family Life, *Monthly Labor Review*, 103 (3), 29-31.

Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Pratkanis, A.R. et Turner, M.E. (1994) Of What Value is a Job Attitude? A Socio-Cognitive Analysis, *Human Relations*, 47 (12), 1545-1576.

Raabe, P.H. (1990) The Organizational Effects of Workplace Family Policies: Past Weaknesses and Recent Progress Toward Improved Research, *Journal of Family Issues*, décembre, 11 (4), 477-491.

Raber, M.J. (1994) Women in the Workplace: Implications for Child Care, *Employee Assistance Quarterly*, 9 (3,4), 21-36.

Ralston, D.A. (1989) The Benefits of Flextime: Real or Imagined?, *Journal of Organizational Behavior*, 10, 369-373.

Ralston, D.A., Anthony, W.P. et Gustafson, D.J. (1985) Employees May Love Flextime, But What Does It Do to the Organization's Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 70 (2), 272-279.

Ralston, D.A. et Flanagan, M.F. (1985) The Effect of Flextime on Absenteeism and Turnover for Male and Female Employees, *Journal of Vocational Behavior*, avril, 26, 206-217.

Ransom, C., Aschbacher, P. et Burud, S. (1989) The Return in the Child-Care Investment, *Personnel Administrator*, 34, 54-58.

Ritter, A. (1990) Dependant Care Proves Profitable, *Personnel*, mars, 67, 12-16.

Robertson, G. (1979) Absenteeism and Labor Turnover in Selected Ontario Industries, *Relations industrielles*, 34 (1), 86-106.

Rondeau, A. et Lemelin, M. (1991) Pratiques de gestion mobilisatrices, *Gestion*, 16 (1), 26-32.

Ronen, S. (1984) *Alternative Work Schedules: Selecting, Implementing and Evaluating*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Sackett, P.R. et Larson, J.R. (1991) Research Strategies and Tactics in Industrial and Organizational Psychology, dans: Dunnette, M.D. et Hough, L.M., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. deuxième édition, volume 1, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Scanlon, W.F. (1991) *Alcoholism and Drug Abuse in the Workplace: Managing Care and Costs Through Employee Assistance Programs*. deuxième édition, New York: Praeger.

Schmidt, S. et Tate, D. (1987) Employers supported day care: An ecological model for supporting families. dans: Bond, L. et Wagner, B., *Families in Transition, Primary Prevention Programs that Work*, Newbery Park: Sage Publications.

Schmitt, N.W. et Klimoski, R.J. (1991) *Research Methods in Human Resources Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western.

Schwartz, F.N. (1989) Management Women and the New Facts of Life, *Harvard Business Review*, janvier-février, 65-76.

Secombe, K. (1986) The Effects of Occupational Conditions Upon the Division of Household Labor: An Application of Kohn's Theory, *Journal of Marriage and the Family*, 48, 839-848.

Sekaran, U. (1992) Relations travail-famille, Dynamique de couple et design organisationnel, *Gestion*, 17 (3), 27-35.

Sexton, P.C. (1977) *Women and Work*. U.S. Department of Labor, Education and Training Division, R & D, Monograph 46, Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Shepard, E., Clifton, T. et Kruse, D. (1993) *Flexible Work Hours and Labor Productivity: Some Evidence From the Pharmaceutical Industry*. LeMoyne College Working Paper.

Shinn, M., Wong, N., Simko, P.A. et Ortiz-Torres, B. (1989) Promoting the Well Being of Working Parents: Coping, Social Support, and Flexible Job Schedules, *American Journal of Community Psychology*, 17, 31-56.

Smith, H.L. et Watkins, W.E. (1978) Managing Manpower Turnover Costs, *Personnel Administrator*, 23 (4), 46-50.

Solomon, J. (1988) Companies Try Measuring Cost Savings From New Types of Corporate Benefits, *Wall Street Journal*, 29 décembre, B1.

Solomon, B.A. (1994) A Company That Benefits From Child Care Benefits, *Personnel*, 62, 4-6.

Spector, P.A. (1994) Using Self-Report Questionnaires in OB Research: A Comment on the Use of a Controversial Method, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385-392.

Spencer, L.M. Jr. (1986) *Calculating HR Costs and Benefits*. New York: Wiley.

Spitze, G. et South, S. (1985) Women's Employment, Time Expenditure, and Divorce, *Journal of Family Issues*, 6, 307-329.

Staines, G.L. et Pleck, J.H. (1986) Work Schedule Flexibility and Family Life, *Journal of Occupational Behavior*, 7, 147-153.

Statistique Canada (1993a) *Un portrait des familles au Canada*. Statistique Canada, Division des statistiques sociales, du logement et des famille, catalogue 89-523F, Ottawa.

Statistique Canada (1993b) *Vieillesse de la population et personnes âgées: la conjoncture démographique*. Statistique Canada, catalogue 91-533, Ottawa.

Statistique Canada (1993c) *Women in the Workplace*. deuxième édition, Target Groups Project, Statistique Canada, catalogue, 71-534E, Ottawa.

Statistique Canada (1994) *Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires*. Statistique Canada, catalogue 91-520, Ottawa.

Steffy, B.D. et Jones, J.W. (1990) Differences Between Full-Time and Part-Time Employees in Perceived Role Strain and Work Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, juillet, 11 (4), 321-329.

Stillman, F. et Bowen, G. (1986) Corporate Support Mechanisms for Families: An Exploratory Study and Agenda for Research and Evaluation, *Evaluation and Program Planning*, 8, 309-314.

Swanson, R.A. et Gradous, D.B. (1990) *Forecasting Financial Benefits of Human Resource Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sylvain, F. (1982) *Dictionnaire de la comptabilité et des disciplines connexes*. deuxième édition, Toronto, Institut Canadien des Comptables Agréés.

Thomas, L.T. et Ganster, D.C. (1995) Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 6-15.

Thomas, L.T. et Thomas, J.E. (1990) The ABCs of Child Care: Building Blocks of Competitive Advantage, *Sloan Management Review*, hiver, 31-41.

Thomburg, L. (1990) Transfers Need Not Mean Dislocation, *HRMagazine*, septembre, 3 (9), 46-48.

Thomburg, L. (1993) Day Care for Kids and Elders is Natural, *HRMagazine*, janvier, 48-50.

Towers Perrin (1991) Vers l'an 2000 - priorités et stratégies en ressources humaines: les gestionnaires canadiens sont-ils prêts?. Hudson Institute of Canada.

Tsui, A. et Gomez-Mejia, L. (1988) Evaluating HR Effectiveness, dans: Dyer, L. et Holder, G., *HR Management: Evolving Roles and Responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs.

Turenne, M. (1991) L'entreprise providence, *L'actualité*, 1^{er} novembre, 26-34.

Ulbrich, P. (1988) The Determinants of Depression in Two-Income Marriages, *Journal of Marriage and the Family*, 50, 121-131.

Ulrich, D. (1989) Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, Utility and Relationship Approaches, *Human Resource Planning*, 12 (4), 301-315.

Voydanoff, P. (1989) Work and Family: A Review and Expanded Conceptualization, *Journal of Social Behavior and Personality*, 3 (4), 1-22.

Vroom, V.H. (1964) *Work and Motivation*. New York, Wiley.

Wakefield, D.S., Curry, J.P., Mueller, C.W. et Price, J.L. (1987) Differences in the Importance of Work Outcomes Between Full-Time and Part-Time Hospital Employees, *Journal of Occupational Behavior*, 8, 25-35.

Walch, J.L. et Gordon, D. (1980) Assessing the Impact of Flexitime on Productivity, *Business Horizons*, 23, 61-65.

Wall Street Journal (1986) *Labor letters*, 29 juillet, B1.

Walton, R. et Lawrence, P. (1985) *Human Resource Management Trends and Challenges*. Boston: Harvard Business Review.

Wayne, W. et Burud, S.L. (1986) A Hospital's On-Site Child Care Center Proves to Make Business Sense, *Health Care Management Review*, été, 11 (3), 81-87.

Webb, E. et Weick, K.E. (1979) Unobstructive Measures in Organizational Theory: A Reminder, *Administrative Science Quarterly*, 24, décembre, 650-659.

Weber, C. (1994) *The Effects of Personnel and Human Resource Management Practices on Firm Performance: A Review of the Literature*. Kingston, Queen's University, IRC Press.

Weiss, C.H. (1972) *Evaluation Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Werbel, J.D. (1978) Work and Physical Health, *dans*: Korman, A.K., *Management Alienation*. Symposium Conducted at the Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, New York.

Wiersma, U.J. (1990) Gender Differences in Job Attribute Preferences: Work-Home Role Conflict and Job Level as Mediating Variables, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (3), september, 231-243.

Wiley, D.L. (1987) The Relationship Between Work/Nonwork Role Conflict and Job-Related Outcomes: Some Unanticipated Findings, *Journal of Management*, automne, 13 (3), 467-472.

Wils, T., Le Louam, J.-Y. et Guérin, G. (1991) *La planification stratégique des ressources humaines*. Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, Québec.

Winnet, R.A. et Neale, M.S. (1980) Results of Experimental Study of Flexitime and Family Life, *Monthly Labor Review*, novembre, 103, 29-32.

Youngblood, S. et Chambers-Cook, K. (1984) Child Care Assistance Can Improve Employee Attitudes and Behavior, *Personnel Administrator*, février, 29, 45-46, 93-95.

Zedeck, S. et Mosier, K.L. (1990) Work in the Family and Employing Organization, *American Psychologist*, 45 (2), 240-251.

ANNEXE 1

**DONNÉES ADMINISTRATIVES À LA BANQUE
NATIONALE DU CANADA**

LÉGENDE

JUMEAU

A = Employé - Garderie ①
B = Employé - Témoin ②

CATÉGORIE

Auxil. = Employé auxiliaire ①
Junior = Employé cadre junior ②
Inter. = Employé cadre intermédiaire ③
Senior = Employé cadre senior ④

RAISONS DE DÉPART

Raisons personnelles

①5 = Obligations familiales
①6 = Autre raison personnelle

Raisons reliées au travail

②0 = Obtention meilleur salaire et avantages sociaux
②8 = Réorientation vers autre domaine

Congédiements - Mises à pied

③0 = Rendement au travail insatisfaisant
④0 = Malhonnêteté (fraudes ou autres)
④2 = Réduction de personnel

Retraite

⑤4 = Décès

Divers

⑨2 = Autre (ex.: vente d'un établissement)

SITE (ÉDIFICES DU CENTRE-VILLE ET AUTRES)

1- M = 1400 Metcalf, Montréal
2- P = 500 Place d'Armes, Montréal
3- T = 600 de la Gauchetière Ouest, Montréal
4- V = 275 Viger, Montréal
5- W = 300 Viger, Montréal
6- X = Autres que centre-ville de Montréal

ÉTAT CIVIL

1 = Marié
2 = Célibataire
3 = Veuf
4 = Autre
5 = Divorcé
6 = Séparé légalement

Grande

JUNEAU numero NOM

roulem raison catago Sexe

JUNEAU	numero	NOM	depart	raison	CATEGORIE	sexe	etat civil	Transit	SITE	nombre enfants	Date Naissance	absence 1991	absence 1992
01	A 1		2	q	auxil 1	F	5		T	2	1986/05/11 8-5	8	4
	B 2		2	q	auxil 1	F	6		M	2	1992/08/31 2-2		
02	B 3		1992/05/29	15	auxil 1	F	5		V	1	1991/06/09 3-4	9	0
	A 4		2	q	auxil 1	F	6		M	2		0	0
03	B 5		1994/03/04	42	junior 2	M	1		X	2	1985/01/07 9-9	0	0
	A 6		1992/08/28	42	junior 2	M	1		V	2	1989/07/14 5-3		
											1982/08/03 12-2	6	5
											1988/04/05 6-6		
04	A 7		2	q	auxil 1	F	5		T	2	1986/12/28 7-10	7	5
	B 8		2	q	auxil 1	F	5		T	3	1987/10/21 7-0		
			2	q	inter 3	F	1		V	2	1985/09/23 9-1	2	10
			2	q	inter 3	F	1		P	2	1992/08/18 2-2		
05	A 9		2	q	junior 2	F	1		V	2	1983/10/26 11-0	2	3
	B 10		2	q	inter 3	F	1		P	2	1990/05/02 4-5		
			2	q	junior 2	F	1		M	2	1983/12/12 10-10	0	4
			2	q	inter 3	F	1		X	2	1986/06/25 9-2		
06	A 11		2	q	junior 2	F	1		M	2	1983/03/13 11-7	7	2
	B 12		2	q	inter 3	F	1		X	2	1986/10/05 8-0		
			2	q	junior 2	F	1		T	2	1984/10/07 10-0	1	0
			2	q	auxil 1	F	2		T	2	1988/05/25 6-5		
07	A 13		2	q	auxil 1	F	2		T	2	1988/03/26 6-7	0	0
	B 14		2	q	auxil 1	F	2		V	2	1991/03/28 3-7		
			2	q	auxil 1	F	2		V	2	1989/06/21 5-4	0	0
			2	q	auxil 1	F	2		X	1	1992/01/09 2-9		
08	B 15		2	q	auxil 1	F	2		X	1	1992/03/14 2-7	4	1
	A 16		1994/06/03	92	auxil 1	F	2		M	1	1987/02/21 7-9	10	0
			2	q	auxil 1	F	1		T	1	1987/08/31 7-2	6	5
			2	q	auxil 1	F	1		T	1	1992/03/27 2-3	3	5
			2	q		F	1		T	1			

→

JURISDICTION	NUMERO	depart	raison	CATEGORIE	etat	stat	Travail	jours	nombre	Date	absence	absence
									enfants	Naissance	1991	1992
10	G 20	1993/05/07	92	Inter 3	F	1			1	1989/05/13	5-5	0
11	A 21	1994/06/03	92	Junior 2	F	2	V		2	1988/04/25	6-6	19
	B 22		9	Junior 2	F	2	T		2	1991/12/28	2-10	0
										1991/01/02	3-9	1
										1992/02/06	2-9	0
12	A 23		9	auxil 1	F	2	M		2	1987/04/16	7-6	0
	B 24		9	auxil 1	F	2	T		1			4
13	A 25		9	auxil 1	F	5	T		1	1986/10/23	9-0	0
	B 26		9	auxil 1	F	5	T		2	1992/09/18	2-1	0
14	B 27		9	Junior 2	F	1	X		2	1984/06/28	10-4	4
	A 28	1994/01/04	54	Junior 2	F	1	P		1	1988/07/02	6-3	0
15	A 29		9	auxil 1	F	6	T		3	1983/09/19	11-1	0
	B 30	1991/02/15	28	auxil 1	F	6	T		2	1986/03/20	8-3	0
16	A 31		9	auxil 1	F	2	T		1	1990/10/30	4-0	6
	B 32		9	auxil 1	F	2	V		1	1987/12/20	8-10	5
17	A 33		9	auxil 1	F	2	M		1	1985/06/25	9-4	9
	B 34	1992/05/15	42	auxil 1	F	2	T		1	1986/07/29	4-3	0
18	B 35	1994/06/03	92	Junior 2	M	1	M		2	1989/10/07	5-0	2
	A 36	1994/06/30	20	Junior 2	M	1	P		2	1992/09/15	2-1	0
19	A 37		9	auxil 1	F	1	T		2	1985/04/01	9-6	0
	B 38		9	auxil 1	F	1	V		2	1991/10/04	3-0	0
										1982/08/05	12-2	0
										1987/08/09	7-2	0
20	B 39	1993/05/07	92	Junior 2	F	2	T		2	1988/03/24	6-7	3
	A 40		9	Junior 2	F	5	T		2	1991/05/15	7-5	0

JUMEAU numero NON

20 A 40 (suite)

21 B 41

A 42

22 A 43

B 44

23 A 45

B 46

24 A 47

B 48

25 A 49

B 50

26 A 51

B 52

27 A 53

B 54

28 A 55

B 56

29 A 57

B 58

30 A 59

B 60

JUMEAU	numero	NON	depart	raison	CATEGORIE	sexe	etat civil	Transit	SITE	nombre enfants	Date Naissance	absence 1991	absence 1992
20	A	40		junior 2	F	I	9		T	2	1992/03/28	1-7	0
21	B	41		auxil 1	F	I	9		M	2	1986/08/19	8-2	4
	A	42		auxil 1	F	I	9		T	2	1992/07/05	2-5	
											1988/12/04	5-10	8
											1993/05/12	1-5	
22	A	43		auxil 1	F	I	9		T	3	1985/08/26	9-2	4
											1989/08/08	5-2	
											1993/11/04	1-0	
			1994/06/03	auxil 1	F	I	92		V	3	1983/10/09	11-0	7
											1985/06/05	9-4	4
											1990/01/25	4-9	
23	A	45		auxil 1	F	I	9		M	1	1985/11/27	8-11	14
	B	46		auxil 1	F	I	9		V	2	1985/04/21	8-6	3
24	A	47		inter 3	M	2	92		V	0	1991/02/26	3-9	5
	B	48		senior 2	M	2	9		X	1			4
			1994/06/03	auxil 1	F	I	9		M	1	1984/11/17	9-11	0
											1986/10/29	9-0	0
			1992/05/29	junior 2	F	I	16		P	1			8
25	A	49		junior 2	F	I	9		P	1	1988/03/13	6-7	1
	B	50		inter 3	F	I	9		T	1	1989/06/13	5-4	5
			1991/12/02	auxil 1	F	I	16		T	1	1987/05/08	7-5	8
							9		V	1	1988/12/21	6-10	0
26	A	51		auxil 1	M	2	9		M	2	1987/07/19	7-3	2
	B	52		auxil 1	M	2	9		V	2	1989/11/16	4-11	12
			1994/06/03	auxil 1	M	2	92		V	2	1991/02/10	3-9	5
											1992/08/06	2-2	3
27	A	53		auxil 1	F	I	9		T	2	1975/10/18	19-0	0
	B	54		auxil 1	F	I	9		T	2	1987/08/01	7-2	
			1994/06/03	auxil 1	F	I	92		V	2	1992/08/06	2-2	10
											1986/02/19	6-8	3
											1991/07/31	3-3	2
28	A	55		auxil 1	F	I	9		V	2	1986/02/19	6-8	3
	B	56		auxil 1	F	I	9		V	2	1991/07/31	3-3	2
											1986/12/19	4-0	7

JUMEAU numero NOM

30 B 160 (suite)

31 A 61

B 62

32 B 63

A 64

33 B 65

A 66

34 B 67

A 68

35 A 69

B 70

36 A 71

B 72

37 B 73

A 74

38 B 75

A 76

depart	raison	CATEGORIE	sexe	etat civil	Transit	SITE	nombre enfants	Date Naissance	absence 1991	absence 1992
	auxil		F	1		T	2	1990/03/17 4-7	7	1
2	9	auxil 1	F	2		M	0		9	13
2	9	auxil 1	F	1		X	1	1990/12/24 3-10	0	0
2	9	auxil 1	M	2		T	2	1984/08/26 10-2	4	3
2	9	auxil 1	M	2		M	2	1986/11/09 7-11 1983/10/01 11-0	5	6
								1986/07/30 8-3		
2	9	junior 2	F	1		P	2	1992/01/31 2-9	0	0
2	9	junior 2	F	1		X	3	1993/11/17 1-0	2	0
2	9	inter 3	M	2		T	2	1987/11/04 6-11	2	0
1994/06/03	92	inter 3	M	2		V	2	1991/07/12 3-3 1987/08/06 7-2	1	5
								1989/06/21 5-4		
2	9	senior 4	M	2		U	3	1984/12/24 9-10 1986/11/01 7-11	3	1
1994/01/21	30	senior 4	M	2		T	3	1989/06/28 5-4 1983/01/04 11-9	0	0
								1988/02/08 6-9 1990/03/21 4-7		
2	9	auxil 1	F	5		V	2	1986/11/07 7-11	5	3
2	9	auxil 1	F	2		T	2	1988/05/18 6-5 1985/02/01 4-8	11	2
								1991/11/07 2-11		
2	9	junior 2	F	1		M	2	1990/10/02 4-0	0	2
2	9	junior 2	F	1		P	2	1993/04/07 1-6 1986/10/29 4-0	3	4
								1988/10/18 6-0		
2	9	junior 2	F	2		T	2	1991/02/06 3-8	0	0
1994/06/03	92	junior 2	F	1		M	2	1993/05/22 1-5 1988/06/05 6-6	4	4

JUVEAU numero NOM

JUVEAU	numero	NOM	depart	raison	CATEGORIE	sexe	etat	Transit	SITE	nombre	Date	absence	absence
							civil			enfants	Naissance	1991	1992
39	B	57	1994/07/22	91	auxil 1	F	1		T	1	1988/12/22	5-10	4
	A	78	1994/06/03	92	auxil 1	F	1		V	1	1987/06/08	7-4	0
40	A	79	2	9	inter 3	F	2		X	1	1986/04/21	9-2	1
	B	80	2	9	inter 3	F	2		M	1	1988/07/15	2-3	3
41	A	81	1992/07/03	42	junior 2	F	2		V	2	1988/05/09	6-5	9
	B	82	1993/05/07	92	junior 2	F	2		W	2	1990/02/14	4-8	5
42	A	83	2	9	junior 2	M	1		M	2	1985/12/16	6-10	4
	B	84	1994/06/03	92	inter 3	M	1		V	2	1989/06/17	5-4	2
43	B	85	2	9	inter 3	M	1		X	2	1975/11/10	18-11	0
	A	86	2	9	inter 3	M	1		P	0	1991/02/04	3-8	0
44	A	87	1994/06/03	92	junior 2	M	4		M	2	1987/10/21	7-0	1
	B	88	1994/06/03	92	junior 2	M	5		V	2	1986/12/28	7-10	0
45	B	89	1994/01/25	40	auxil 1	F	1		T	1	1991/09/15	3-1	4
	A	90	2	9	auxil 1	F	1		M	1	1987/09/19	7-1	8
46	A	91	2	9	auxil 1	F	2		M	2	1990/04/17	4-6	11
	B	92	2	9	junior 2	F	2		M	1	1992/01/27	2-9	0
47	B	93	2	9	junior 2	F	2		M	1	1993/04/02	1-6	1
	A	94	1993/10/29	42	auxil 1	F	2		T	1	1986/06/25	9-4	1
	B	95	2	9	junior 2	M	2		U	1	1985/04/13	9-6	4
	A	96	2	9	junior 2	M	2		P	1	1986/10/18	9-0	0
	B	97	2	9	junior 2	M	2		X	2	1987/06/17	7-4	5
											1994/05/28	1-0	6

ANNEXE 2

**DONNÉES ADMINISTRATIVES
À L'HYDRO-QUÉBEC**

RAPPORT R H O D R O 6 5
 STATISTIQUES DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
 LES HORAIRES FIXES OU VARIABLES,
 ET LES CONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
 ET LES AUTRES ABSENCES NON REMUNERES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-01 DATE-FIN : 26/12/93

HORAIRE: FIXE

GROUPE	S E D	X AGE	EFFEC TOTAL	EFFEC CONGE PARENT	EFFEC CONGE MAL.	FREQ JOURS MALADIE	NB. JOURS MALADIE	NB. DEPART	↓		↓		FREQ ABS CD	↓		FREQ ABS LD	↓ FREQ ABS LD	
									FREQ PERS CD	JRS MAL PERS CD	FREQ PERS LD	JRS MAL PERS LD						
BUREAUX	25 A 29	F	1	1	1	1	0	.0	0	0	.0	1	4.0	0	.0	0	.0	.0
		M	3	3	2	2	0	.0	0	11	9.5	0	.0	0	.0	0	.0	.0
	30 A 34	F	7	7	5	5	13	12.0	1	12	12.5	0	.0	92	176.5	0	.0	.0
		M	5	5	5	5	5	9.0	1	7	8.5	2	21.0	0	.0	0	.0	.0
	35 A 39	F	6	6	2	2	2	2.0	0	5	9.0	0	.0	51	94.0	0	.0	.0
	M	8	8	6	6	9	10.0	0	11	23.0	2	20.0	1	1.0	0	.0	.0	
	40 A 44	M	3	3	3	3	5	4.5	0	9	10.0	1	8.0	16	48.0	0	.0	.0
*TOTAL GROUPE BUREAUX			33	33	24	24	34	37.5	2	55	72.5	6	53.0	160	319.5	0	.0	.0
CADRES	30 A 34	F	1	1	1	1	0	.0	0	2	3.0	0	.0	1	5.0	0	.0	.0
		M	6	6	4	4	2	2.0	1	32	59.0	1	95.5	2	2.0	0	.0	.0
	35 A 39	F	1	1	0	0	0	.0	0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	.0
		M	13	13	7	7	4	5.5	0	4	4.5	1	8.0	0	.0	0	.0	.0
	40 A 44	M	8	8	5	5	5	4.0	0	2	2.5	7	64.0	0	.0	0	.0	.0
	45 ET +	M	3	3	2	2	1	1.0	0	2	4.0	1	36.0	0	.0	0	.0	.0
*TOTAL GROUPE CADRES			32	32	19	19	12	12.5	1	42	73.0	10	203.5	3	7.0	0	.0	.0
INGENIEURS	30 A 34	M	3	3	2	2	2	4.0	0	4	3.0	0	.0	0	.0	0	.0	.0
	35 A 39	M	5	5	3	3	1	1.0	0	3	4.0	0	.0	0	.0	0	.0	.0
	40 A 44	M	2	2	2	2	1	1.0	0	5	5.5	0	.0	0	.0	0	.0	
*TOTAL GROUPE INGENIEURS			10	10	7	7	4	6.0	0	12	12.5	0	.0	0	.0	0	.0	.0

F=310
M=172.5

F=8
M=238

M=18.5

.0) 13.5
 .0)
 .0) 239.
 .0)
 .0) 159
 .0) 70.5
 =
 482.5
 .0)
 .0) 166.5
 .0)
 .0) 18
 .0) 70.5
 .0) 41
 =
 296
 .0)
 .0) 7
 .0) 5
 .0) 6.5
 =
 18.5
 .0

RAPPORT R H O D R O 6 5
 STATISTIQUES DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
 LES HORAIRES FIXES OU VARIABLES,
 ET LES CONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
 ET LES AUTRES ABSENCES NON REMUNERES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-01 DATE-FIN : 26/12/93

HORAIRE: FIXE

GROUPE	S E	TRANCHES X D AGE	EFFEC E TOTAL	EFFEC		FREQ JOURS	NB. JOURS	NB. DEPART	FREQ JRS		FREQ JRS		FREQ ABS	JRS		FREQ ABS	JRS ABS	
				CONGE PARENT	CONGE MAL.				PERS CD	PERS LD	PERS CD	PERS LD		CD	CD			LD
SPECIALISTES		25 A 29	F 4	4	2	2	9	8.0	0	7	5.0	0	.0	0	.0	0	.0	13
		30 A 34	F 8	8	7	7	13	13.0	0	36	40.0	2	81.5	0	.0	0	.0	191
			M 9	9	8	8	13	13.0	0	17	23.0	2	10.5	0	.0	0	.0	194
		35 A 39	F 6	6	6	6	11	9.0	0	17	17.0	0	.0	84	113.0	0	.0	45
			M 15	15	12	12	29	24.5	0	24	27.0	1	4.0	0	.0	0	.0	45
		40 A 44	F 4	4	4	4	6	6.5	0	12	16.5	1	18.0	1	5.0	0	.0	29
			M 9	9	8	8	9	6.5	0	20	27.5	1	5.0	0	.0	0	.0	29
		45 ET +	M 3	3	3	3	12	12.0	0	8	7.5	1	10.0	0	.0	0	.0	503
*TOTAL GROUPE SPECIALISTES				58	58	50	50	102	92.5	0	141	163.5	8	129.0	85	118.0	0	.0
TECHNICIENS		25 A 29	M 8	8	7	7	9	11.5	0	18	17.0	1	8.0	1	.5	0	.0	37
		30 A 34	F 1	1	1	1	3	2.0	0	1	3.0	0	.0	0	.0	0	.0	59
			M 12	12	9	9	15	13.5	0	35	36.5	1	4.0	0	.0	0	.0	101
		35 A 39	M 12	12	11	11	22	17.5	0	35	36.5	3	47.5	0	.0	0	.0	30
		40 A 44	M 3	3	2	2	3	2.0	0	5	8.0	1	20.0	0	.0	0	.0	19
		45 ET +	M 1	1	1	1	0	.0	0	20	19.0	0	.0	0	.0	0	.0	246
*TOTAL GROUPE TECHNICIENS				37	37	31	31	52	46.5	0	114	120.0	6	79.5	1	.5	0	.0

F = 332.5
 n = 170.5

F = 5
 n = 241.5

RAPPORT R H O D R O 6 5
 STATISTIQUES DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
 LES HORAIRES FIXES OU VARIABLES,
 ET LES CONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
 ET LES AUTRES ABSENCES NON REMUNERES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-01 DATE-FIN : 26/12/93

HORAIRE: VARIABLE

GROUPE	TRANCHES D AGE	S E	EFFEC					NB. JOURS	NB. JOURS	NB. DEPART	FREQ JRS		FREQ JRS		FREQ ABS	JRS ABS		FREQ ABS	JRS ABS				
			E	TOTAL	CONGE PARENT	CONGE MAL.	EFFEC PARENT				EFFEC CONGE	FREQ JOURS	FREQ JOURS	PERS CD		PERS LD	PERS CD			PERS LD	ABS CD	ABS LD	ABS LD
BUREAUX	25 A 29	F	1	1	1	1	1	1.0	0	3	2.5	0	.0	48	96.0	0	.0	107					
		M	3	3	2	2	5	4.5	0	3	3.5	0	.0	0	.0	0	.0						
	30 A 34	F	8	8	7	7	15	13.5	0	55	58.5	4	254.0	71	80.0	0	.0	43					
		M	6	6	6	6	8	6.5	0	16	18.0	0	.0	1	1.0	0	.0						
	35 A 39	F	6	6	5	5	10	10.5	0	10	12.0	1	4.0	29	29.0	1	46.0	176					
		M	8	8	8	8	20	20.5	0	28	40.5	2	14.0	0	.0	0	.0						
	40 A 44	M	3	3	3	3	9	8.5	0	9	16.5	0	.0	0	.0	0	.0	25					
*TOTAL GROUPE BUREAUX			35	35	32	32	68	65.0	0	124	151.5	7	272.0	149	206.0	1	46.0	740.					
CADRES	30 A 34	F	1	1	1	1	5	3.5	0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	13.					
		M	7	7	5	5	7	5.0	0	7	5.0	0	.0	0	.0	0	.0						
	35 A 39	F	1	1	0	0	0	.0	0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	22					
		M	13	13	10	10	12	9.5	0	7	12.0	0	.0	1	1.0	0	.0	31.5					
	40 A 44	M	8	8	4	4	7	6.0	0	8	6.0	1	19.5	0	.0	0	.0	5.5					
	45 ET +	M	3	3	3	3	4	3.5	0	1	2.0	0	.0	0	.0	0	.0	7.					
*TOTAL GROUPE CADRES			33	33	23	23	35	27.5	0	23	25.0	1	19.5	1	1.0	0	.0						
INGENIEURS	30 A 34	M	3	3	3	3	2	2.0	0	6	7.0	0	.0	0	.0	0	.0	9					
	35 A 39	M	5	5	4	4	6	10.0	0	6	12.5	0	.0	0	.0	0	.0	22.					
	40 A 44	M	2	2	2	2	5	5.0	0	1	1.0	0	.0	0	.0	0	.0	6					
*TOTAL GROUPE INGENIEURS			10	10	9	9	13	17.0	0	13	20.5	0	.0	0	.0	0	.0	37.					

RAPPORT R H O D R O 6 5
 STATISTIQUES DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
 LES HORAIRES FIXES OU VARIABLES,
 ET LES CONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
 ET LES AUTRES ABSENCES NON REMUNERES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-01 DATE-FIN : 26/12/93

HORAIRE: VARIABLE

GROUPE	S E	TRANCHES X D AGE	EFFEC E TOTAL	EFFEC		FREQ CONGE PARENT	FREQ CONGE MAL.	FREQ MALADIE	NB. JOURS MALADIE	NB. DEPART	FREQ JRS		FREQ JRS		FREQ ABS	JRS		FREQ ABS	JRS ABS		
				CONGE PARENT	CONGE MAL.						PERS CD	PERS LD	PERS CD	PERS LD		ABS CD	ABS LD				
SPECIALISTES	F	25 A 29	4	4	4	4	10	10.5	0	16	15.0	1	4.0	48	48.0	0	0	0	.0) 77.		
	F	30 A 34	8	8	8	8	8	6.0	0	27	24.5	2	9.0	0	.0	0	0	0	.0) 74		
	M		9	9	8	8	12	11.0	0	14	20.0	1	3.5	0	.0	0	0	0	.0) 74		
	F	35 A 39	6	6	6	6	6	5.5	0	33	37.5	1	32.0	53	68.0	0	0	0	0	.0) 199	
	M		15	15	12	12	22	20.0	0	30	27.5	2	8.5	0	.0	0	0	0	0	.0) 199	
	F	40 A 44	4	4	3	3	7	4.0	0	8	9.0	0	.0	18	47.0	2	104.0	2	104.0	.0) 231.	
M		9	9	9	9	16	14.5	0	24	27.5	2	11.0	5	14.5	0	0	0	0	.0) 231.		
M	45 ET +	3	3	3	3	5	4.5	0	3	4.0	1	18.0	0	.0	0	0	0	0	.0) 26.		
*TOTAL GROUPE SPECIALISTES			58	58	53	53	86	76.0	0	155	165.0	10	86.0	124	177.5	2	104.0	2	104.0	608.1	
TECHNICIENS	M	25 A 29	8	8	7	7	14	14.5	0	24	23.5	0	.0	1	4.0	0	0	0	0	.0) 42	
	F	30 A 34	1	1	1	1	1	1.0	0	5	6.0	1	10.0	0	.0	0	0	0	0	.0) 124.	
	M		12	12	11	11	21	19.0	0	44	42.5	4	106.0	0	.0	0	0	0	0	.0) 124.	
	M	35 A 39	12	12	11	11	14	14.0	0	29	32.5	1	41.0	0	.0	0	0	0	0	.0) 87.	
	M	40 A 44	3	3	3	3	3	5.0	0	5	5.5	0	.0	0	.0	0	0	0	0	.0) 10.5	
M	45 ET +	1	1	0	0	0	.0	0	0	.0	0	.0	0	.0	0	0	0	0	0	.0) 0	
*TOTAL GROUPE TECHNICIENS			37	37	33	33	53	53.5	0	107	110.0	6	157.0	1	4.0	0	0	0	0	0	324

26 JUILLET 1995

PAGE : 3

RAPPORT R H O D R O 6 5
STATISTIQUES DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
LES HORAIRES FIXES OU VARIABLES,
ET LES CONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
ET LES AUTRES ABSENCES NON REMUNERES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-01 DATE-FIN : 26/12/93

HORAIRE:

GROUPE	S E D	X AGE	EFFEC		FREQ JOURS	NB. JOURS	NB. DEPART	FREQ JRS		FREQ JRS		FREQ ABS	JRS ABS	FREQ ABS	JRS ABS		
			CONGE TOTAL	PARENT MAL.				PERS MAL	PERS MAL	LD	PERS LD						
TOTAL			343	343	281	281	459	434.0	3	786	913.5	54	999.5	524	833.5	3	150.0

FIN DU RAPPORT RHODR065

RAPPORT R N O D R 0 6 5
 STATISTIQUES DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
 LES HORAIRES FIXES OU VARIABLES,
 ET LES CONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
 ET LES AUTRES ABSENCES NON REMUNEREES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-12 DATE-FIN : 29/05/94

GROUPE	S E	TRANCHES D AGE	X E	EFFEC			FREQ JOURS	NS. DEPART	FREQ		FREQ		FREQ		FREQ ABS LD			
				EFFEC CONGE PARENT	CONGE MAL.	CONGE MAL.			PERS CD	PERS LD	ABS CD	ABS LD						
		25 A 29	F	3	2	2	3	0	14	14.5	1	4.0	1	15.0	0	.0		
			N	2	0	0	2	4	8	6.0	0	.0	0	.0	0	.0		
		30 A 34	F	36	7	7	31	48	145	166.0	5	106.0	112	208.5	0	.0		
			N	13	2	2	10	5	20	27.0	1	6.0	1	1.1	0	.0		
		35 A 39	F	43	2	1	36	49	187	223.0	17	178.0	161	222.0	0	.0		
			N	95	6	4	42	39	129	186.5	12	177.5	12	11.0	1	144.0		
		40 A 44	F	28	0	0	23	22	211	241.0	4	108.0	45	87.5	1	29.0		
			N	53	2	2	43	22	166	207.3	13	254.5	33	88.0	1	44.0		
		45 ET +	F	67	0	0	62	37	308	409.5	31	584.5	20	40.5	1	115.0		
			N	152	0	0	107	61	350	450.0	39	875.5	4	3.3	1	20.0		
TOTAL GROUPE BUREAUX				432	21	18	361	287	290.5	27	1538	1981.0	123	2292.0	389	677.1	5	352.0
		25 A 29	F	1	0	0	1	2	2	2.0	0	.0	1	3.0	0	.0		
			N	7	2	2	5	6	7	5.5	1	5.0	0	.0	0	.0		
		30 A 34	F	12	1	1	6	4	22	45.5	0	.0	12	22.0	0	.0		
			N	16	1	0	13	6	17	15.5	1	7.0	4	6.0	0	.0		
		35 A 39	F	52	6	4	22	18	24	32.5	2	9.0	1	5.0	0	.0		
			N	29	0	0	14	5	14	17.0	4	18.5	4	8.5	0	.0		
		40 A 44	F	123	5	3	65	33	93	105.0	21	232.0	10	36.5	0	.0		
			N	31	0	0	17	11	32	32.5	7	94.5	1	2.5	0	.0		
		45 ET +	F	518	4	0	251	107	640	743.6	46	670.5	26	46.5	0	.0		
			N															
TOTAL GROUPE CADRES				789	19	10	394	192	188.5	49	851	999.1	82	1036.5	59	128.0	0	.0

15 JUI 1994

PAGE : 2

RAPPORT R N O D R O 6 5
 STATISTIQUES DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
 LES HORAIRES FIXES OU VARIABLES,
 ET LES CONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
 ET LES AUTRES ABSENCES NON REPLANEES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-12 DATE-FIN : 29/05/94

[REDACTED]

GROUPE	S E	TRANCHES X D AGE	EFFEC E TOTAL	EFFEC		EFFEC CONGE MAL.	FREQ JOURS MALADIE	NB. JOURS MALADIE	NB. DEPART	FREQ JRS		FREQ JRS		FREQ ABS CD	JRS ABS CD	FREQ ABS LD	JRS ABS LD
				EFFEC CONGE PARENT	CONGE MAL.					PERS MAL	PERS MAL	PERS LD	PERS LD				
[REDACTED]	F	25 A 29	5	0	0	5	0	.0	0	16	10.0	0	.0	1	5.0	0	.0
	M		4	0	0	3	0	.0	1	4	3.5	0	.0	1	.5	0	.0
<i>2-11</i>	F	30 A 34	2	0	0	2	0	.0	0	52	63.5	1	76.5	1	.5	0	.0
<i>2-12</i>	M		6	3	2	4	2	4.0	0	7	6.0	0	.0	0	.0	0	.0
	F	35 A 39	1	0	0	0	0	.0	0	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0
	M		13	3	2	10	6	11.5	0	8	7.5	0	.0	1	1.0	0	.0
	F	40 A 44	2	0	0	1	0	.0	1	1	1.0	0	.0	0	.0	0	.0
	M		24	1	1	17	10	8.5	1	44	44.5	0	.0	3	7.0	0	.0
	F	45 ET +	1	0	0	1	6	5.0	0	6	8.5	0	.0	0	.0	0	.0
	M		60	0	0	36	21	16.5	4	158	146.0	5	25.0	0	.0	0	.0
*TOTAL GROUPE INGENIEURS			118	7	5	79	45	45.5	7	296	290.5	6	101.5	7	14.0	0	.0
[REDACTED]	F	25 A 29	6	2	1	4	7	6.5	0	9	8.0	0	.0	0	.0	0	.0
	M		4	0	0	4	0	.0	0	18	20.5	2	10.0	0	.0	0	.0
<i>5-19</i>	F	30 A 34	23	7	6	20	11	10.5	0	102	109.0	6	106.0	5	12.5	0	.0
<i>7-462</i>	M		33	6	6	25	19	19.0	1	48	64.5	3	20.5	1	1.0	1	12.0
	F	35 A 39	49	7	5	35	39	34.0	0	137	126.0	6	92.5	99	106.5	0	.0
	M		71	8	7	51	62	63.5	1	127	145.5	7	153.0	9	13.5	0	.0
	F	40 A 44	53	5	4	47	33	35.5	1	210	200.0	10	218.5	32	53.5	0	.0
	M		87	5	4	72	54	44.5	1	188	215.0	6	63.5	26	49.5	0	.0
	F	45 ET +	60	0	0	50	16	16.0	0	165	187.5	11	124.0	6	11.5	4	130.0
	M		274	2	2	195	92	86.0	35	563	636.0	60	1016.5	49	78.0	0	.0
*TOTAL GROUPE SPECIALISTES			660	42	33	505	333	315.5	39	1567	1732.0	111	1804.5	227	322.0	5	162.0

15 JUIN 1994

PAGE : 3

RAPPORT R N O D R O 6 5
 STATISTIQUES DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
 LES HORAIRES FIXES OU VARIABLES,
 ET LES CONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
 ET LES AUTRES ABSENCES NON REMUNEREES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-12 DATE-FIN : 29/05/94

GROUPE	TRANCHES D AGE	S X	EFFECTIF		EFFECTIF CONGE PARENT MAL.	FREQ JOURS MALADIE	NB. JOURS MALADIE	NB. DEPART	FREQ JRS PERS MAL		FREQ JRS PERS MAL		FREQ ABS CD	JRS ABS CD	FREQ ABS LD	JRS ABS LD	
			EFFEC CONGE PARENT	EFFEC CONGE MAL.					PERS CD	PERS LD	PERS CD	PERS LD					
	- DE 25	F	1	0	0	1	0	.0	0	3	4.5	0	.0	0	.0	0	.0
		M	3	0	0	2	0	.0	0	6	6.0	0	.0	0	.0	0	.0
	25 A 29	F	1	0	0	1	0	.0	0	1	1.0	0	.0	1	1.0	0	.0
		M	20	2	1	15	11	12.0	0	35	34.0	5	32.0	3	5.0	0	.0
	30 A 34	F	1	1	1	1	3	2.0	0	1	3.0	0	.0	0	.0	0	.0
		M	22	10	8	20	22	23.0	0	78	77.0	3	12.0	1	.5	0	.0
	35 A 39	F	3	0	0	3	2	2.0	0	17	20.5	0	.0	1	1.0	0	.0
		M	45	3	3	40	42	35.0	0	121	134.5	7	43.5	1	.5	0	.0
	40 A 44	M	61	2	1	42	27	27.0	2	124	131.0	5	60.0	1	1.0	0	.0
	45 ET +	M	127	1	1	106	87	85.0	8	425	539.0	43	542.0	30	69.5	3	114.0
*TOTAL GROUPE TECHNICIENS			284	19	15	231	194	186.0	10	811	930.5	63	689.5	38	78.5	3	114.0

[REDACTED]

L = 6
 n = 284

↓ f = 469
 m = 1330

15 JUIN 1994

PAGE : 1

RAPPORT R N O D R O 6 5
 STATISTIQUE DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
 LES HORAIRES FIXES OU VARIABLES,
 ET LES LONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
 ET LES AUTRES ABSENCES NON REMUNEREES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-12 DATE-FIN : 29/05/94

[REDACTED]

GROUPE	S	E	EFPEC		FREQ	NB.	FREQ	JRS		FREQ	JRS		FREQ	JRS			
			EFFEC	CONGE				PERS	MAL		PERS	MAL		ABS	ABS		
TRANCHES	X	EFFEC	CONGE	PARENT	CONGE	JOURS	JOURS	DEPART	CD	PERS	CD	LD	PERS	LD	CD	LD	
D AGE	E	TOTAL	PARENT	MAL.	MAL.	MALADIE	MALADIE	DEPART	CD	PERS	CD	LD	PERS	LD	CD	LD	
[REDACTED]	- DE 25	F	2	0	0	2	0	.0	0	16	14.5	0	.0	1	.5	0	.0
	25 A 29	F	59	15	14	56	57	44.0	0	377	320.5	16	222.0	179	287.5	0	.0
		M	13	4	3	12	13	13.5	0	36	42.0	2	9.0	0	.0	0	.0
<i>L = 2903</i>	30 A 34	F	603	151	131	559	854	847.5	4	2353	2848.0	210	3279.0	1213	1764.0	15	583.0
<i>M = 1262</i>		M	152	35	32	138	147	139.0	1	480	600.5	36	591.0	48	37.0	1	20.0
	35 A 39	F	948	78	58	885	1376	1356.0	5	3646	4333.0	334	5452.0	1593	2293.0	32	982.0
		M	560	60	59	508	629	635.0	2	1930	2142.5	128	2352.0	225	284.5	3	193.5
	40 A 44	F	607	13	13	578	591	577.0	3	2651	3112.5	202	3762.5	305	415.0	20	636.5
		M	430	12	12	369	391	397.0	1	1133	1588.5	95	1698.0	56	64.0	1	163.0
	45 ET +	F	684	0	0	617	527	525.0	31	3127	4006.0	221	3016.5	298	488.6	9	537.0
		M	607	4	4	502	351	356.0	30	1555	2205.0	143	2607.5	57	95.5	1	164.5
*TOTAL GROUPE BUREAUX			4645	372	326	4226	6714	4690.0	77	16706	21411.0	1387	22989.5	3973	5729.6	86	3279.5
[REDACTED]	25 A 29	F	2	0	0	1	0	.0	0	2	5.0	0	.0	0	.0	0	.0
		M	2	1	0	1	0	.0	0	7	6.5	0	.0	0	.0	0	.0
<i>L = 1223</i>	30 A 34	F	18	6	4	14	14	11.5	0	35	35.0	3	21.0	2	7.0	0	.0
		M	39	12	9	28	39	35.0	0	57	63.0	3	133.5	23	65.0	0	.0
<i>M = 391</i>	35 A 39	F	45	3	2	35	21	17.5	0	112	115.5	11	217.5	2	3.0	0	.0
		M	143	24	22	88	85	72.5	1	138	166.0	5	56.5	4	6.0	0	.0
	40 A 44	F	33	0	0	29	24	26.5	0	52	55.5	7	117.0	4	16.0	0	.0
		M	216	7	2	143	117	108.5	0	259	322.5	22	321.5	4	5.0	1	50.0
	45 ET +	F	24	0	0	18	11	14.0	0	45	68.0	5	23.0	0	.0	0	.0
		M	381	1	1	237	115	105.5	25	514	636.0	46	850.5	0	.0	2	96.5
*TOTAL GROUPE CADRES			903	54	40	596	426	391.0	26	1221	1470.0	102	1940.5	39	102.0	3	146.5

15 JUIN 1994

PAGE : 2

RAPPORT R N O D R O 6 5
 STATISTIQUE DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
 LES HORAIRES FIXES OU VARIABLES,
 ET LES CONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
 ET LES AUTRES ABSENCES NON REPLUMES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-12 DATE-FIN : 29/05/94

GROUPE	S E	TRANCHES D AGE	X E	EFFEC TOTAL	EFFEC CONGE PARENT	EFFEC		FREQ JOURS MALADIE	NB. JOURS MALADIE	NB. DEPART	FREQ JRS		FREQ JRS		FREQ ABS LD	JRS ABS LD	FREQ ABS LD	JRS ABS LD
						PARENT MAL.	CONGE MAL.				PERS CD	MAL CD	PERS LD	MAL LD				
		- DE 25	F	1	0	0	1	0	.0	0	9	8.5	0	.0	1	.5	0	.0
		25 A 29	F	70	3	3	58	29	23.0	0	268	249.0	13	94.5	6	9.5	0	.0
			M	84	12	12	85	38	27.5	1	133	138.5	3	12.5	2	6.0	0	.0
		30 A 34	F	32	9	8	30	31	25.5	0	155	148.0	4	35.5	26	38.5	0	.0
			M	117	27	26	102	104	90.0	1	237	235.5	8	167.0	30	23.0	0	.0
		35 A 39	F	16	4	3	14	23	19.5	0	55	50.0	3	27.0	1	3.0	0	.0
			M	230	54	48	193	227	196.5	0	550	574.0	21	205.0	87	154.0	2	199.0
		40 A 44	F	12	2	2	12	25	20.0	0	33	29.0	2	7.5	104	106.0	0	.0
			M	280	25	23	228	254	225.5	0	750	767.0	30	282.5	39	43.0	1	44.5
		45 ET +	F	13	0	0	13	14	13.0	0	58	65.5	4	29.5	8	8.0	0	.0
			M	493	10	10	400	323	262.0	12	1487	1507.0	48	696.0	37	63.5	4	544.0
*TOTAL GROUPE INGENIEURS				1348	146	135	1106	1068	902.5	14	3735	3769.0	136	1557.0	341	495.0	7	747.5
		25 A 29	F	79	18	10	61	64	40.5	1	200	205.5	8	161.5	33	51.0	2	157.0
			M	41	6	4	30	28	27.5	0	106	105.5	5	94.5	1	4.0	0	.0
		30 A 34	F	182	48	44	199	158	168.5	0	533	572.0	32	431.5	315	458.0	0	.0
			M	204	56	47	160	195	184.0	0	329	367.5	20	204.0	21	39.0	1	69.0
		35 A 39	F	222	32	27	192	227	204.5	1	553	634.0	34	502.5	190	257.6	0	.0
			M	366	49	40	292	316	279.5	0	685	778.5	52	615.5	17	37.5	2	329.0
		40 A 44	F	160	4	4	142	101	97.0	0	454	520.5	30	409.5	96	214.0	3	291.0
			M	446	31	25	336	327	305.0	2	761	869.0	58	515.5	112	158.5	3	166.5
		45 ET +	F	154	1	1	130	33	29.5	3	434	541.5	42	1023.5	17	21.0	2	41.0
			M	830	4	3	627	403	390.0	62	2065	2356.5	153	2672.5	52	85.0	7	38.0
*TOTAL GROUPE SPECIALISTES				2684	241	205	2129	1832	1726.0	69	6120	6948.5	428	6650.5	854	1325.6	22	1091.5

15 JUIN 1994

PAGE : 3

RAPPORT R H O D R O 6 5
 STATISTIQUES DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
 LES NORAIRES FIXES OU VARIABLES,
 ET LES CONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
 ET LES AUTRES ABSENCES NON REMUNEREES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-12 DATE-FIN : 29/05/94



GROUPE	S	E	EFFEC		EFFEC	FREQ	NS.	NS.	FREQ	JRS	FREQ	JRS	FREQ	JRS	FREQ	JRS	
			CONGE	PARENT													CONGE
TRANCHES X D AGE	E	EFFEC	CONGE	PARENT	CONGE	JOURS	JOURS	DEPART	CD	PERS	CD	LD	PERS	LD	CD	CD	LD
- DE 25	F	1	1	1	1	7	5.0	0	1	1.0	0	.0	0	.0	0	.0	
	M	16	1	1	13	1	1.5	0	30	33.5	2	14.0	0	.0	0	.0	
25 A 29	F	23	6	5	20	24	26.0	0	82	81.5	5	78.0	15	18.5	19	38.0	
	M	141	24	22	123	107	109.5	0	391	396.5	13	140.0	11	17.0	0	.0	
30 A 34	F	15	3	3	15	14	14.0	0	87	88.0	5	27.0	32	95.0	0	.0	
	M	256	67	63	223	381	368.0	1	688	728.5	35	448.5	23	27.0	4	230.0	
35 A 39	F	14	1	1	14	4	3.0	0	94	110.5	2	8.0	80	107.0	0	.0	
	M	491	77	72	427	612	541.5	1	1179	1334.0	68	885.0	42	104.5	5	199.5	
40 A 44	F	8	0	0	8	13	15.5	0	35	42.5	3	45.0	0	.0	0	.0	
	M	417	27	24	352	381	388.0	0	990	1149.5	52	848.5	24	80.5	2	70.0	
45 ET +	F	1	0	0	1	0	.0	0	4	7.0	0	.0	0	.0	0	.0	
	M	596	7	6	500	421	401.0	20	1745	2049.0	84	1266.5	16	29.5	1	131.0	
*TOTAL GROUPE TECHNICIENS			1979	214	198	1697	1965	1870.0	22	5326	6021.5	269	3780.5	243	479.0	31	668.5

f = 62
 n = 1917

f = 4028
 n = 2551

13 JUIN 1994

PAGE : 4

RAPPORT RHODRO65
STATISTIQUE DE RECHERCHE SUR L'EQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE VERSUS
LES HORAIRES FIXES OU VARIABLES,
ET LES CONGES (MALADIE, MATERNITE, PATERNITE ET ADOPTION)
ET LES AUTRES ABSENCES NON REPERMEES DE COURTE ET LONGUE DUREE

PERIODE : 94-12 DATE-FIN : 29/05/94

HORAIRE:

GROUPE	D	AGE	E	EFFECTE	EFFECTE		FREQ	JRS	FREQ	JRS	FREQ	JRS	FREQ	JRS			
					CONGE	PARENT									CONGE	MAL.	CONGE
TOTAL			13882	1135	985	11320	11056	10605.5	340	38169	43523.1	2707	42842.0	6170	9310.8	160	6561.5

FIN DU RAPPORT RHODRO65

→ f = 4497
 n = 9355

ANNEXE 3

EXEMPLE D'UNE FICHE DE PRÉSENCE À L'INSTITUT DE CARDIOLOGIE DE MONTRÉAL

CODIFICATION (HORAIRE)

Vacances	V
Maladie	M
Congé férié (no)	F - (no)
Absence sans solde	A
Congés spéciaux payés (préciser)	CS

LISTE DES CONGÉS FÉRIÉS

<u>CONGÉS</u>	<u>NUMÉRO</u>
Confédération	F-1
Fête du travail	F-2
Action de Grâce	F-3
Noël	F-4
Lendemain de Noël	F-5
Jour de l'An	F-6
Lendemain du Jour de l'An	F-7
Vendredi Saint	F-8
Lundi de Pâques	F-9
Fête de Dollard	F-10
Fête Nationale	F-11
Fête mobile	F-12
Fête mobile	F-13

CATÉGORIES DES PRIMES ET CODES

<u>PRIMES</u>	<u>CODE</u>
Soir	S
Nuit	N
Horaire	H
Urgence	URG
Unité coronarienne	UC
Soins intensifs	SI
2e fin de semaine	FS
Assistance	ASS
Coordonnateur	SURV
Spécialité Radiologie	ANG
Disponibilité (garde)	G
Primes diverses (spécifier):	X

DÉCLARATION D'ABSENCE - MALADIE

MALADIE: préciser: _____

Je déclare avoir été absent (e) le (ou les) _____

J'ai consulté un médecin: oui non

J'ai un certificat médical: oui non

Je certifie que la déclaration ci-dessus est complète et véridique et je demande le paiement de mon absence et/ou sa validation.

_____ date

_____ signature de l'employé (e)

- J'accepte la déclaration de l'employé (e)
 Je n'accepte pas la déclaration de l'employé (e)

_____ signature du responsable