

## Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec \*

par Gilles Guérin, Sylvie St-Onge,  
Renée Trottier, Manon Simard et Victor Haines

Cette recherche repose sur un double constat : 1) la multiplication des problèmes d'équilibre travail-famille dans les entreprises<sup>1</sup> (Christensen, 1989; Zedeck, 1992) et 2) la multiplication des conséquences négatives (absentéisme, baisse de rendement, roulement, diminution de la qualité des services, coûts) d'une telle situation pour l'organisation (Paris, 1989). Comme on le voit, la difficulté de concilier les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie familiale n'est plus seulement un problème d'employés; elle est devenue un problème d'organisations (St-Onge *et al.*, 1994).

Cette recherche est également portée par deux courants de la «nouvelle» gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 1992 et 1993) qui préconisent 1) une implication accrue des organisations dans l'aide à la résolution des problèmes des employés<sup>2</sup> (par exemple intégration, plafonnement, stress, alcoolisme)<sup>3</sup> et 2) une recherche accrue de l'efficience ou de la rentabilité des pratiques de gestion des ressources humaines<sup>4</sup>.

Finalement cette recherche s'inscrit dans une vision. Pour maintenir ou améliorer leurs niveaux de productivité, d'innovation et de qualité des produits ou services, les entreprises devront réduire les effets négatifs des problèmes d'équilibre travail-famille

et passer progressivement d'une culture d'entreprise préjudiciable (ou indifférente) à l'équilibre travail-famille à une culture d'entreprise favorable à l'équilibre travail-famille. Il est utopique de croire qu'un tel changement puisse se réaliser en un court laps de temps. Il impliquera une conscientisation graduelle des dirigeants, des actions symboliques de leur part, une formation des gestionnaires et bien sûr l'implantation d'un ensemble intégré et cohérent de pratiques ayant pour but de favoriser la conciliation des responsabilités professionnelles et des responsabilités familiales (Guérin *et al.*, 1994b).

### LA RECHERCHE<sup>5</sup>

La recherche entreprise porte sur les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille et, plus spécifiquement, sur 1) leur implantation au Québec, 2) les caractéristiques des entreprises qui les ont implantées, 3) les effets organisationnels perçus de ces pratiques.

Pour éclaircir ces trois points, un questionnaire a été établi et distribué à 1214 entreprises québécoises dans la semaine du 22 au 26 mars 1993. Il comprenait 70 pages et 1215 questions

Sylvie St-Onge est professeure à l'École des Hautes Études Commerciales.

Renée Trottier est étudiante à l'École des Hautes Études Commerciales.

Manon Simard est étudiante à l'École des Hautes Études Commerciales.

Victor Haines est étudiant à l'Université de Montréal.

\* Recherche financée par le FCAR (Programme d'action concertée sur la conciliation du travail et des responsabilités familiales) et réalisée en partenariat avec la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (comité famille-emploi).

réparties dans quatre sections. Néanmoins, les sondés<sup>6</sup> ne devaient répondre qu'aux questions relatives aux pratiques implantées (en moyenne 4 ou 5 pratiques sur 20), ce qui réduisait considérablement le temps de réponse.

Les 20 pratiques d'équilibre travail-famille proposées se répartissent en quatre catégories : 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. Nous tenterons d'expliquer la présence ou l'absence des pratiques d'ÉTF à partir de 17 caractéristiques organisationnelles dont les principales sont le secteur d'activité, la stratégie d'affaires, la situation financière, les valeurs des dirigeants, la taille, le degré de féminisation et la proportion de main-d'oeuvre cadre et professionnelle. Nous tenterons de mesurer l'impact des pratiques d'ÉTF à partir des perceptions des répondants relatives à 17 indicateurs, les plus importants étant l'absentéisme, le roulement, la rétention, la satisfaction, le rendement, le stress, la capacité d'attraction et les coûts de main-d'oeuvre.

Un total de 301 questionnaires ont été retournés, soit un taux de réponse (assez satisfaisant pour ce genre d'enquête!) de 25 %. Les grandes organisations ont répondu dans une proportion supérieure à 30 %, alors que seulement 4 % des P.M.E. sollicités ont renvoyé leur questionnaire. L'échantillon ainsi constitué n'est donc pas représentatif de la population (à moins d'être redressé), mais il est — comme nous l'avions souhaité — optimal pour mesurer une variable (les pratiques d'ÉTF) qui, selon toute vraisemblance, augmente avec la taille de l'organisation.

### QUELLES SONT LES ORGANISATIONS QUI ONT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE?

Ces organisations sont plus nombreuses dans le secteur de la santé (26 %), dans le secteur manufacturier (13 %) et dans les services aux entreprises (11 %), mais 50 % d'entre

elles proviennent des autres secteurs d'activité économique. La taille moyenne de ces organisations est de 1161 employés<sup>7</sup> et elles existent en moyenne depuis 56 ans. En moyenne, les employés de production et d'entretien constituent 28,6 % de la main-d'oeuvre, les employés de bureau 19,8 %, les professionnels 15,8 %, les techniciens 12,9 % et les cadres 9,6 %.

Les taux de féminisation moyens s'évaluent entre 70,7 % pour les employés de bureau et 14,6 % pour les cadres supérieurs. Ceux des cadres intermédiaires, des professionnels, et des techniciens varient entre 27,4 et 33,0 %. Les taux de syndicalisation moyens sont également très disparates, allant de 65,5 % pour les employés de production et d'entretien à 1,9 % pour les cadres. Finalement, la proportion d'employés de 25 à 45 ans est en moyenne de 50 %, bien qu'elle soit plus faible pour les employés de production et d'entretien (42,5 %) et plus forte pour les employés de bureau (67,9 %).

Selon 67 % des répondants, leur organisation a une stratégie de différenciation par la qualité, et 60 % jugent que sa situation financière est bonne ou très bonne. Toujours selon les répondants, 54 % des organisations auraient connu une croissance, faible ou forte, au cours des trois dernières années et 59 % d'entre elles subiraient les effets d'une concurrence forte ou très forte. Elles feraient face également, dans 75 % des cas, à des changements importants ou très importants de leur environnement. Finalement les dirigeants n'accorderaient une importance, grande ou très grande, aux préoccupations d'ÉTF que dans 11 % des cas et la culture organisationnelle ne serait fortement ou très fortement compatible avec ces mêmes préoccupations d'ÉTF que dans 32 % des cas<sup>8</sup>.

### QUE FONT LES ORGANISATIONS QUÉBÉCOISES EN MATIÈRE D'ÉTF?

Les fréquences d'implantation des 20 pratiques d'ÉTF sont présentées

dans le tableau 1. Pour les raisons déjà mentionnées, ces fréquences ne peuvent aucunement être considérées comme les taux d'implantation réels dans la population des organisations québécoises. Étant donné la constitution de l'échantillon, ces taux seraient plus représentatifs de la situation qui existe dans les organisations de 250 employés et plus. En fait, les mesures de fréquence doivent être plus considérées comme des mesures de l'importance relative des pratiques les unes par rapport aux autres que comme des mesures du taux réel d'implantation.

Les 20 pratiques d'ÉTF étudiées se répartissent en quatre groupes selon qu'elles sont fréquentes, assez fréquentes, en émergence ou marginales. Dans le groupe des pratiques d'ÉTF dites « fréquentes » (taux d'implantation supérieurs à 50 %) 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 % des cas), les congés pour raisons personnelles (73,8 % des cas), les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption (59,5 % des cas) et le programme d'aide aux employés (52,5 % des cas). Lorsqu'ils existent, ces programmes sont accessibles à la quasi-totalité des employés. Le régime d'assurance familiale est une pratique ancienne (implantée il y a 18,9 ans, en moyenne). D'ordinaire, l'employé et l'employeur partagent les coûts de l'assurance familiale (79 % des cas) et le régime de protection comprend fréquemment l'assurance dentaire (71 % des cas) et l'assurance-voyage à l'étranger (74 % des cas), en plus des assurances habituelles (vie et maladie). Par contre, l'aide aux employés, l'aide d'urgence et l'aide aux personnes à charge ayant une autonomie réduite sont beaucoup moins fréquemment couvertes par le régime d'assurance (entre 8 et 19 % des cas). Les congés pour raisons personnelles sont une autre pratique très fréquente. Dans 56 % des cas où cette pratique existe, le nombre maximal de journées de congés est limité à 5 ou moins par année. Il faut néanmoins fournir un motif dans 45 % des cas. Viennent ensuite les compléments de salaire

Tableau 1 – L'implantation des différentes pratiques d'équilibre travail-famille (n = 301)

	n	%
<b>A. AIDE AUX MEMBRES DE LA FAMILLE</b>		
1. Services de garderie	45	15,0
2. Aide financière pour les frais de garde	3	1,0
3. Garde des enfants d'âge scolaire	12	4,0
4. Aide financière à l'éducation	12	4,0
5. Aide d'urgence	16	5,3
6. Aide aux personnes à charge à autonomie réduite	9	3,0
7. Services d'information et de référence	37	12,3
<b>B. CONGÉS ET AVANTAGES SOCIAUX</b>		
8. Compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption	179	59,5
9. Congés pour raisons personnelles	223	73,8
10. Programme d'aide aux employés	158	52,5
11. Assurance collective familiale	285	94,7
12. Services domestiques à accès rapide	28	9,3
<b>C. AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL</b>		
13. Horaire flexible	107	35,5
14. Horaire comprimé volontaire	21	7,0
15. Horaire à la carte	18	6,0
16. Travail à temps partiel volontaire	112	37,2
17. Travail partagé volontaire	46	15,3
18. Travail à domicile	11	3,7
<b>D. GESTION DES CARRIÈRES</b>		
19. Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	20	6,6
20. Aide aux familles des employés déplacés géographiquement	31	10,3

et de congés à la naissance ou à l'adoption qui permettent à la mère d'obtenir un complément de salaire pendant son congé de maternité (75 % des cas) ou de prendre un congé sans solde au delà des 52 semaines prévues par la loi (75 % des cas). Le père peut bénéficier plus rarement d'un complément de salaire pendant son congé de paternité (36 % des cas) et celui-ci est généralement versé pendant moins de cinq semaines, alors qu'habituellement il dure entre 16 et 20 semaines pour la mère. Là encore cette pratique est assez ancienne (du moins sous l'une ou l'autre de ces formes) puisqu'elle date en moyenne de 13,3 ans. Finalement, le **programme d'aide aux employés** est la pratique la plus récente (5,1 ans en moyenne). Dans la majorité des cas (60 %) où il y un PAE, celui-ci est géré par une entreprise spécialisée et les membres

de la famille y ont accès. Après les services de counseling (93 %), ce sont les services de gestion du stress (77 %) et d'information et de référence (71 %) qui sont les plus fréquents. Il est à noter que ce dernier service, bien que nous en ayons fait une pratique séparée, est fréquemment considéré par les répondants comme une composante du PAE.

Dans le second groupe des pratiques d'ÉTF assez fréquentes (taux d'implantation compris entre 30 et 40 %) se trouvent les deux aménagements du travail les plus populaires, soit le travail à temps partiel volontaire (37,3 % des cas) et l'horaire flexible (35,5 % des cas). Ces pratiques sont à accès plus restreint que les précédentes : une personne sur deux, en moyenne, peut en bénéficier dans les organisations. Le **travail à**

**temps partiel volontaire** est une pratique assez récente, dont l'âge moyen est de 8,4 ans et le mode (catégorie où il y a le plus de répondants) est de 5 ans ou moins. Les employés à temps partiel volontaire ont les mêmes avantages que leurs collègues à plein temps (dans 76 % des cas) et ils peuvent notamment recommencer à travailler à temps plein lorsqu'ils le veulent (dans 80 % des cas). De plus, selon les répondants, ils auraient les mêmes possibilités de carrière que leurs collègues à temps plein (93 % des cas). L'**horaire flexible** est aussi fréquent que le travail à temps partiel volontaire et son âge moyen est semblable (9,1 ans). Les formes d'horaire flexible les plus populaires sont l'horaire avec plage(s) de présence obligatoire (66 %), l'accumulation de temps qui peut être repris (64 %), l'horaire libre à l'intérieur d'un nombre fixe d'heures par semaine (46 %) et l'horaire libre à l'intérieur d'un nombre fixe d'heures par jour (38 %).

Dans le troisième groupe des pratiques d'ÉTF dites en émergence (taux d'implantation entre 9 et 15 %) coexistent cinq pratiques : le travail partagé volontaire (15,3 % des cas), les garderies (15,0 % des cas), les services d'information et de référence (12,3 % des cas), l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement (10,3 % des cas) et les services domestiques à accès rapide (9,3 % des cas). Le **travail partagé volontaire** est, comme tous les aménagements du travail, une pratique plutôt accessible au cas par cas (61 %). Les horaires de travail des employés qui se partagent le même poste de travail ne peuvent généralement pas se chevaucher (74 %) et il existe habituellement un mécanisme de retour au travail à temps plein (72 %). Comme dans le cas du temps partiel volontaire, les employés qui se partagent un poste ont les mêmes avantages sociaux que leurs collègues (80 %) et les mêmes possibilités de carrière (94 %). Dans la plupart des cas (69 %), les **services de garderie** sont offerts uniquement aux employés de l'organisation et cette dernière absorbe une partie seulement des coûts, qu'ils soient d'implantation (78 %) ou d'exploitation (60 %).

Lorsqu'il existe un service de garderie, tous les employés sont habituellement admissibles (96 %). Les services d'information et de référence peuvent porter sur les services scolaires, les services de garderie, les services d'aide aux personnes à charge ayant une autonomie réduite (22 à 32 % des cas), mais aussi sur une foule d'autres services (65 %) qui ne sont pas directement liés à l'ÉTF (par exemple, l'alcoolisme et la toxicomanie). En somme les services d'information et de référence (tout comme les PAE) peuvent inclure les préoccupations d'ÉTF mais les débordent également. **L'aide aux familles des employés déplacés géographiquement** est une pratique, à accès restreint dans un cas sur deux, qui principalement autorise les visites de familiarisation pour les membres de la famille (61 %) et fournit informations et conseils sur les écoles (58 %). Enfin les services domestiques à accès rapide sont des services domestiques offerts sur les lieux de travail (82 %), d'ordinaire par des entreprises spécialisées (64 %). Les services bancaires sont les plus fréquents (96 %).

Finalement, un dernier ensemble regroupe les pratiques qualifiées de marginales puisqu'elles ne sont implantées que chez 7 % ou moins des répondants. Ce sont, par ordre décroissant d'importance, l'horaire comprimé volontaire (7,0 % des cas), le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales (6,6 %), l'horaire à la carte (6,0 %), l'aide d'urgence (5,3 %), les services de garde d'enfants d'âge scolaire (4,0 %), l'aide financière à l'éducation (4,0 %), le travail à domicile (3,7 %), l'aide aux personnes à charges ayant une autonomie réduite (3,0 %) et l'aide financière pour les frais de garde (1,0 %). Le faible degré d'implantation de ces pratiques peut s'expliquer soit par leur manque d'efficacité, soit par leur caractère particulièrement novateur. **L'horaire comprimé volontaire** est souvent une pratique, accessible au cas par cas selon certains critères (81 %), qui permet de répartir la semaine de travail sur quatre jours dans 57 % des cas et sur un nombre variable de jours dans 33 % des cas. Le **cheminement**

**de carrière adapté aux exigences familiales** s'appuie la plupart du temps (90 %) sur une politique officieuse (non écrite) qui autorise des ententes temporaires avec l'employeur. Parmi les plus fréquentes figurent le maintien d'horaires fixes (60 %), la limitation des responsabilités (55 %), le travail à temps partiel (55 %), la limitation des déplacements à l'extérieur de la ville (45 %), le gel des heures supplémentaires (40 %), la limitation des mutations (40 %) et l'affectation temporaire à un poste mieux adapté (40 %). Pour 85 % des répondants, l'employé qui modifie temporairement son cheminement de carrière pour des raisons familiales a les mêmes possibilités de carrière à long terme que ses collègues de travail. **L'horaire à la carte** permet à l'employé de travailler selon le temps dont il dispose (56 %) ou selon l'horaire scolaire de ses enfants (22 %). Là encore, les employés bénéficiant d'un tel horaire auraient à long terme les mêmes possibilités de carrière que leurs collègues à temps plein (94 %). Grâce à **l'aide d'urgence**, l'employé peut recevoir rapidement de l'aide pour prendre soin de ses enfants ou s'occuper des personnes à sa charge ayant une autonomie réduite advenant une situation d'urgence. Les deux formes d'aide les plus fréquemment offertes par les organisations sont le transport d'un enfant malade ou accidenté dans un centre de soins (31 %) et l'offre de services exceptionnels pour personnes à charge ayant une autonomie réduite malades ou hospitalisées (31 %). **Les services de garde d'enfants d'âge scolaire** sont offerts avant et après les heures de classe (83 %), durant les journées pédagogiques (75 %), l'été (camp de jour) (33 %) ou durant les vacances scolaires (Noël, par exemple) (25 %). Les services de garde sont généralement dispensés à l'école (67 %) et l'organisation octroie du matériel ou des fournitures (67 %) et se préoccupe de sensibiliser les milieux scolaires (25 %). **L'aide financière à l'éducation** est une pratique officielle assez ancienne existant, dans 58 % des cas, depuis plus de 10 ans. L'aide financière prend principalement la forme de bourses (75 %) et elle est offerte aux étudiants des niveaux universitaire

(92 %) et collégial (67 %). **Le travail à domicile** est une pratique implantée dans 82 % des cas depuis moins de 5 ans. C'est aussi une pratique informelle (91 %), accessible au cas par cas selon certains critères (82 %). Les employés qui en bénéficient doivent, dans 82 % des cas, se présenter à intervalles réguliers à leur bureau. **L'aide aux personnes à charge ayant une autonomie réduite** prend rarement la forme attendue d'aide domestique (repas, ménage) ou d'aide aux déplacements (11 %) et consiste le plus souvent (89 %) en services de counseling s'apparentant plus au programme d'aide aux employés. En ce sens, cette pratique serait encore plus faiblement implantée que ce que nous avons mesuré (3 %). Enfin, **l'aide financière aux frais de garde** est une pratique très marginale qui consiste à accorder à l'employé un montant déterminé pour ses frais de garde (67 %).

## QUELLES SONT LES ORGANISATIONS QUI ONT IMPLANTÉ CES PRATIQUES D'ÉTF?

Dans l'ensemble, un profil dominant se dégage, celui des organisations de grande taille du secteur public, fortement syndiquées et féminisées, auxquelles on doit associer les pratiques de garderie, de garde d'enfants d'âge scolaire, d'horaire comprimé, de compléments de salaire et de congés, de congés pour raisons personnelles, de programme d'aide aux employés, de services domestiques à accès rapide, de travail à temps partiel volontaire et de travail partagé volontaire. Certaines nuances distinguent les profils des utilisateurs de ces pratiques – par exemple, les garderies sont implantées dans les très grosses organisations, les congés pour raisons personnelles et le temps partiel volontaire sont associés à des milieux plus féminisés, le temps partagé s'adresse plus aux techniciens, etc. – mais dans l'ensemble ces profils ont de nombreux points de similitude et se regroupent dans une même grappe, comme nous l'avons

vérifié statistiquement. L'assurance collective familiale pourrait également être rattachée à ce groupe, mais cette pratique est implantée d'une manière trop généralisée pour que des caractéristiques différenciées la distinguent (si ce n'est le jeune âge, la faible taille et l'appartenance au secteur privé des quelques rares organisations qui n'ont pas implanté cette pratique).

Seules quelques pratiques ne sont pas associées à ce profil dominant (celui des organisations de grande taille du secteur public fortement syndiquées et féminisées!). Il en va ainsi du cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et du travail à domicile, qui s'adressent aux techniciens et aux professionnels des petites entreprises non syndiquées du secteur privé et, dans une mesure moindre, de l'horaire flexible qui s'applique à la même clientèle mais se trouve moins étroitement associé au secteur privé, et enfin de l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement qui, tout naturellement, est pratiquée par les organisations qui font partie d'un groupe plus large.

Si l'on tente d'expliquer le nombre de pratiques d'ÉTF implantées à partir des variables organisationnelles, on s'aperçoit que le nombre de pratiques est d'autant plus élevé que le taux de syndicalisation des employés est élevé, que les dirigeants accordent une grande importance à l'ÉTF, que la taille de l'organisation est importante, que l'organisation fait partie du secteur public, que la proportion de techniciens et de professionnels est élevée (ou, au contraire, que celle d'employés de production est faible) et que la stratégie organisationnelle en est une de différenciation. Ensemble ces variables expliquent aux environs de 37 % de la variance totale ( $R = 0,61$ ). Il est à noter que la taille, le secteur d'activité et les taux de syndicalisation sont très corrélés et il est difficile de savoir si le déterminant principal du nombre de pratiques est la syndicalisation, l'appartenance au secteur public ou l'atteinte d'une taille critique qui rend possible l'implantation de certaines pratiques (par exemple d'une garderie).

### QUELLES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES FAVORISENT L'IMPLANTATION DES PRATIQUES D'ÉTF?

L'analyse des relations entre les différentes caractéristiques organisationnelles et les pratiques d'ÉTF nous amène à la conclusion que certaines variables s'avèrent critiques pour expliquer l'implantation de pratiques d'ÉTF.

Tout d'abord l'hypothèse de pratiques d'ÉTF proportionnellement plus implantées dans le **secteur public** – et donc dans les organisations de plus grande **taille** et dans les organisations plus fortement **syndiquées!** – est appuyée par de nombreuses pratiques (garderies, services de garde des enfants d'âge scolaire, compléments de salaire et de congés, congés pour raisons personnelles, programme d'aide aux employés, services domestiques à accès rapide, travail à temps partiel). D'ailleurs ces caractéristiques organisationnelles sont aussi celles des organisations qui implantent le plus grand nombre de pratiques d'ÉTF. Pourtant certaines pratiques, assimilées aux aménagements flexibles et individualisés, ne suivent pas ce modèle et peuvent aussi bien se retrouver dans le secteur privé, et donc dans les entreprises de plus petite taille moins syndiquées. C'est le cas notamment du cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et, dans une mesure moindre, de l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement et de l'horaire flexible.

**Le degré de féminisation** est une autre variable-clé favorisant l'implantation de pratiques comme les compléments de salaire et de congés, les congés pour raisons personnelles, les programmes d'aide aux employés, le temps partiel et le temps partagé, l'aide aux personnes à charge ayant une autonomie réduite. Fréquemment le taux de féminisation est élevé dans les grandes organisations syndiquées du secteur public et les deux effets s'additionnent (sauf pour les garderies

et les services domestiques à accès rapide, où le taux de féminisation n'a pas d'impact). Néanmoins, la relation inverse ressort pour certaines pratiques (aide financière à l'éducation, aide aux familles des employés déplacés géographiquement, horaire flexible) qui sont implantées dans des milieux moins féminisés. Un taux de féminisation élevé favorise donc l'implantation de la plupart des pratiques d'ÉTF mais pas de toutes!

En règle générale, la plupart des pratiques sont implantées dans des milieux où prévalent une **forte proportion de professionnels**, une **forte proportion de techniciens** ou une **faible proportion d'employés de production**. Rares sont les pratiques – si ce n'est l'aide financière à l'éducation ou l'horaire à la carte – qui ne vérifient pas l'une ou l'autre de ces trois affirmations. L'hypothèse d'un lien entre les pratiques d'ÉTF et la main-d'oeuvre hautement qualifiée semble donc confirmée.

Les hypothèses de liens positifs entre l'implantation des pratiques d'ÉTF et les deux variables relatives à **l'importance qu'accordent les dirigeants à l'ÉTF** et la **compatibilité de la culture organisationnelle avec ces préoccupations**, sont fortement vérifiées par les données. Les pratiques où l'importance de la culture favorable est le plus mise en évidence sont les services de garderie, les congés pour raisons personnelles, l'horaire flexible, l'horaire comprimé volontaire. L'hypothèse liée à l'importance de la culture favorable pour l'implantation des pratiques d'ÉTF est donc elle aussi clairement confirmée.

L'hypothèse d'une relation entre la **stratégie organisationnelle** et les pratiques d'ÉTF est vérifiée dans le cas de l'aide d'urgence, du programme d'aide aux employés, des services domestiques à accès rapide, de l'horaire flexible, du travail à temps partiel volontaire et du cheminement de carrière adapté aux exigences familiales. Plus la stratégie en est une de différenciation, plus la main-d'oeuvre « fait la différence » et plus la prise en compte des besoins humains est importante. Pourtant cette

variable n'a pas un pouvoir explicatif aussi élevé que les variables précédentes.

En conclusion, on ne peut parler de facteurs favorables à la quasi-totalité des pratiques d'ÉTF que dans le cas d'une culture organisationnelle favorable, d'une proportion élevée de main-d'œuvre hautement qualifiée et, dans une mesure moindre, d'une stratégie organisationnelle de différenciation. Dans tous les autres cas – et surtout dans celui des facteurs prépondérants que sont le secteur d'activité, la taille, les taux de syndicalisation et les taux de féminisation – certaines pratiques soutiennent l'hypothèse dominante alors que d'autres appuient l'hypothèse inverse.

## QUELS SONT LES IMPACTS DES PRATIQUES D'ÉTF?

Nous avons demandé à chaque répondant de nous indiquer<sup>9</sup> sa perception de l'impact de chaque pratique sur 17 effets possibles (selon la littérature spécialisée). Outre l'effet généralisé des pratiques sur la satisfaction au travail et l'effet quasi généralisé de ces mêmes pratiques (sauf l'aide financière à l'éducation, l'assurance collective familiale et l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement) sur l'absentéisme et les retards, on peut noter des interactions majeures intéressantes, par exemple, entre l'aide d'urgence et la diminution du stress, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et la diminution du roulement, l'horaire flexible et la diminution du temps supplémentaire, l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement et l'amélioration de la rétention, le travail à domicile et une plus grande identification à l'entreprise ou implication dans son travail, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et l'amélioration du rendement, le travail à domicile et l'augmentation de la créativité, la garde des enfants d'âge scolaire et la hausse de la satisfaction des clients, l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement

et la capacité accrue d'attirer de nouveaux employés (voir le tableau 2).

Additionnés<sup>10</sup> pour toutes les pratiques, les effets perçus les plus importants sont, dans l'ordre, l'augmentation de la satisfaction des employés, la réduction de l'absentéisme et des retards, la diminution du stress au travail, l'augmentation de l'implication, l'augmentation du rendement et l'augmentation de l'identification à l'entreprise. D'autres impacts semblent moins appréciables : augmentation de la rétention, diminution du roulement du personnel et augmentation de la capacité d'attraction. Plus limités encore semblent être les effets des pratiques sur les coûts de main-d'œuvre, la créativité-innovation, le temps supplémentaire, les accidents du travail et la satisfaction des clients. Finalement, les effets sur le contrôle du travail des employés et l'utilisation des équipements sont tellement marginaux qu'on devrait éliminer ces variables de la liste des impacts possibles (tableau 3).

Sur le plan des pratiques, c'est le travail à domicile qui semble avoir les effets perçus les plus importants. Viennent ensuite l'horaire flexible, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales, la garde d'enfants d'âge scolaire, l'horaire comprimé volontaire, l'horaire à la carte et l'aide aux personnes à charge ayant une autonomie réduite<sup>11</sup>, puis le programme d'aide aux employés et le service d'information et de référence. Parmi les pratiques ayant un peu moins d'effets, selon les répondants, mentionnons les services de garderie, le temps partiel volontaire, les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption, le travail partagé volontaire, l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement, les congés pour raisons personnelles et l'assurance collective familiale. Finalement, deux pratiques, soit l'aide financière à l'éducation des enfants et les services domestiques à accès rapide, semblent avoir des effets un peu plus réduits que les autres (tableau 2).

Par ailleurs, une analyse topologique nous a permis de noter certains regroupements d'effets qui

varient d'une manière semblable selon les pratiques. C'est le cas 1) des retards et de l'absentéisme (qui diminuent substantiellement avec l'horaire flexible, l'aide aux personnes à charge ayant une autonomie réduite, l'horaire à la carte, l'aide d'urgence et la garde des enfants d'âge scolaire), 2) de l'identification, de l'implication et du rendement (qui augmentent substantiellement avec le travail à domicile et l'aide financière à l'éducation), 3) de la rétention des employés-clés et de la capacité à attirer de nouveaux employés (qui augmentent avec l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement), 4) de la créativité-innovation et de la satisfaction des clients (qui augmentent avec la garde des enfants d'âge scolaire).

L'analyse topologique nous a également permis de mettre en évidence des groupes de pratiques ayant des profils d'impacts semblables. C'est le cas 1) du temps partiel et du temps partagé volontaire (qui réduisent l'absentéisme, le roulement et le stress), 2) des horaires flexibles, comprimés et à la carte (qui réduisent l'absentéisme, les retards et le temps supplémentaire et augmentent l'implication, la créativité et l'innovation), 3) des compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption, ainsi que de l'assurance collective familiale (qui augmentent la rétention du personnel-clé et la capacité d'attirer de nouveaux employés, mais aussi les coûts de main-d'œuvre), 4) des services de garderie, des services d'information et de référence et du programme d'aide aux employés (qui augmentent l'identification, l'implication et la satisfaction), 5) du travail à domicile et du cheminement de carrière adapté aux exigences familiales (qui réduisent le roulement et augmentent la rétention du personnel-clé, l'implication, l'identification, le rendement et la créativité-innovation).

## CONCLUSION

Relativement à la première question de recherche (Quelles sont les pratiques implantées au Québec?),

**Tableau 2 – Bilan des impacts relatifs à chaque pratique d'ÉTF**

PRATIQUES D'ÉTF	IMPACTS PERÇUS	
	Effets majeurs*	Effets mineurs**
1. Service de garderie (n = 45)	retards (-), satisfaction (+)	absentéisme (-), identification (+), implication (+), capacité à attirer de nouveaux employés (+)
2. Garde des enfants d'âge scolaire (n = 12)	absentéisme (-), retards (-), satisfaction (+)	stress (-), rétention du personnel-clé (-), implication (+), créativité et innovation (+), satisfaction des clients (+), capacité à attirer de nouveaux employés (-)
3. Aide financière à l'éducation (n = 12)	identification (+), satisfaction (+)	implication (+)
4. Aide d'urgence (n = 16)	absentéisme (-), retards (-), stress (-)	coûts de main-d'oeuvre (-), rendement (+)
5. Aide aux personnes à charge ayant une autonomie réduite (n = 9)	absentéisme (-), retards (-), stress (-), satisfaction (+)	identification (+), rendement (+)
6. Service d'information et de référence (n = 37)	satisfaction (+)	absentéisme (-), retards (-), stress (-), identification (+), implication (+), rendement (+)
7. Compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption (n = 179)	coûts de main-d'oeuvre (+), satisfaction (+)	absentéisme (-), stress (-), identification (+), capacité à attirer de nouveaux employés (+)
8. Congés pour raisons personnelles (n = 223)	satisfaction (+)	absentéisme (-), retards (-), stress (-)
9. Programme d'aide aux employés (n = 158)	absentéisme (-), satisfaction (+)	retards (-), stress (-), identification (+), implication (+), rendement (+)
10. Assurance collective familiale (n = 285)	satisfaction (+)	coûts de main-d'oeuvre (+), identification (+), capacité à attirer de nouveaux employés (+)
11. Services domestiques à accès rapide (n = 28)	satisfaction (+)	retards (-)
12. Horaire flexible (n = 107)	absentéisme (-), retards (-), satisfaction (+)	stress (-), temps supplémentaire (-), identification (+), implication (+), rendement (+)
13. Horaire comprimé volontaire (n = 21)	absentéisme (-), retards (-), satisfaction (+)	roulement (-), stress (-), identification (+), implication (+), rendement (+), capacité à attirer de nouveaux employés (+)
14. Horaire à la carte (n = 18)	absentéisme (-), retards (-), satisfaction (+)	stress (-), identification (+), implication (+), rendement (+)
15. Travail à temps partiel volontaire (n = 112)	absentéisme (-), satisfaction (+)	roulement (-), retards (-), stress (-), rétention du personnel-clé (+), rendement (+)
16. Travail partagé volontaire (n = 46)	absentéisme (-), satisfaction (+)	roulement (-), retards (-), stress (-)
17. Travail à domicile (n = 11)	absentéisme (-), rétention du personnel-clé (+), identification (+), implication (+), satisfaction (+), rendement (+)	roulement (-), retards (-), stress (-), créativité et innovation (+)
18. Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales (n = 20)	stress (-), rétention du personnel-clé (+), satisfaction (+), rendement (+)	absentéisme (-), roulement (-), identification (+), implication (+)
19. Aide aux familles des employés déplacés géographiquement (n = 31)	rétention du personnel-clé (+), satisfaction (+)	rendement (+), capacité à attirer de nouveaux employés (+)

\* effet majeur = écart absolu de plus de 0,60 du point milieu (équivalant à aucun changement)

\*\* effet mineur = écart absolu  $\geq 0,30$  mais  $\leq 0,60$  au point milieu (équivalant à aucun changement)

Tableau 3 – Hiérarchisation des effets et des pratiques d'ÉTF (basée sur la moyenne des distances par rapport au point milieu équivalent à «pas de changement»)

Hiérarchisation des impacts des pratiques d'ÉTF : du plus fréquent au moins fréquent		Hiérarchisation des pratiques d'ÉTF : de celle ayant le plus d'impacts à celle ayant le moins d'impacts	
1. Satisfaction	87,5	1. Travail à domicile **	43,9
2. Absentéisme	54,6	2. Horaire flexible	36,8
3. Retards	50,0	3. Cheminement de carrière adapté ... *	32,8
4. Stress	39,2	4. Garde des enfants d'âge scolaire **	32,5
5. Implication	37,1	5. Horaire comprimé volontaire *	32,4
6. Rendement	35,3	6. Horaire à la carte *	32,4
7. Identification	34,2	7. Aide aux personnes à charge à autonomie réduite **	31,6
8. Rétention du personnel-clé	25,2	8. Programme d'aide aux employés	31,3
9. Roulement	21,7	9. Service d'information et de référence	30,1
10. Capacité à attirer de nouveaux employés	21,1	10. Services de garderie	28,4
11. Coûts de main-d'oeuvre	14,7	11. Travail à temps partiel volontaire	28,0
12. Créativité et innovation	12,0	12. Compléments de salaire et de congés à ...	27,7
13. Temps supplémentaire	10,2	13. Travail partagé volontaire	25,4
14. Accidents du travail	10,0	14. Aide d'urgence *	24,9
15. Satisfaction des clients	9,6	15. Aide aux familles des employés déplacés ...	21,2
16. Contrôle du travail	4,8	16. Congés pour raisons personnelles	20,9
17. Utilisation des équipements	4,7	17. Assurance collective familiale	19,4
		18. Aide financière à l'éducation des enfants **	15,5
		19. Services domestiques à accès rapide	12,1

\*\* 12 cas ou moins \* 13 à 21 cas

il apparaît que les pratiques analysées se répartissent sur un large continuum allant de la très grande fréquence (assurance collective familiale) à la très grande marginalité (aide financière pour les frais de garde). À une extrémité du continuum, la forte implantation de certaines pratiques semble indiquer que certaines organisations «feraient» de la conciliation travail-famille (depuis fort longtemps, dans certains cas) sans s'en rendre compte, puisque seulement 3,7 % d'entre elles affirment avoir un programme officiel d'ÉTF, c'est-à-dire un ensemble intégré et cohérent de pratiques visant à promouvoir l'équilibre travail-famille. En apparence négative, une telle constatation nous permet néanmoins de penser que de nombreuses organisations pourraient rapidement et facilement «prendre le virage» de la conciliation travail-famille et mettre en place un véritable programme d'équilibre travail-famille à partir des pratiques qui existent déjà. À l'autre extrémité du continuum, il est réconfortant de constater que toutes les pratiques «novatrices» décrites dans la littérature américaine se retrouvent

implantées, sous une forme ou une autre, dans quelques organisations pionnières au Québec. Cependant, leurs très faibles taux d'implantation (entre 1 % et 7 %) nous indiquent que l'efficacité et l'efficience de ces pratiques ne sont pas clairement prouvées aux yeux des gestionnaires et que des chercheurs devront rapidement s'atteler à cette tâche si l'on veut espérer voir de telles pratiques s'enraciner dans la réalité organisationnelle.

Relativement à la deuxième question de recherche (Qui a implanté ces pratiques?), il est clair que ce sont les entreprises de grande taille, fortement syndiquées et féminisées, du secteur public (notamment du secteur de la santé), ayant une main-d'oeuvre hautement qualifiée (techniciens et professionnels), qui ont implanté le plus grand nombre de pratiques. Celles-ci sont souvent d'application uniforme, accessibles à tous et formalisées d'une façon telle qu'elles puissent être intégrées à une convention collective (par exemple, compléments de salaire et de congés, congés personnels, programme d'aide

aux employés, temps partiel, temps partagé). Ce sont aussi des pratiques qui peuvent nécessiter des infrastructures ou des espaces importants (par exemple, garderie et services domestiques<sup>12</sup>). À l'opposé, les résultats révèlent que les entreprises du secteur privé (de plus petite taille et peu syndiquées) ont également investi (quoique beaucoup plus modestement) dans des pratiques d'équilibre travail-famille (par exemple, travail à domicile, cheminement de carrière adapté, aide aux familles des employés déplacés géographiquement et, dans une mesure moindre, horaire flexible) qui présentent une forme plus souple et sont souvent réservées à une catégorie d'employés seulement ou accessibles au cas par cas. Ces pratiques sont le reflet d'une gestion plus individualisée des ressources humaines, tandis que la gestion en vigueur dans le secteur public apparaît de nature plus collective. Les profils des organisations qui ont implanté ces pratiques individualisées sont également moins homogènes. Finalement, il ressort que les variables secteur d'activité, taux de syndicalisation, taille (liées ensemble) ainsi

que la variable taux de féminisation apparaissent prépondérantes pour expliquer ou pour prédire l'implantation d'une pratique plutôt qu'une autre. Trois autres variables – la culture organisationnelle favorable, la proportion élevée de main-d'œuvre hautement qualifiée et, dans une mesure moindre, la stratégie organisationnelle de différenciation – favorisent pour leur part l'implantation de la quasi-totalité des pratiques d'ÉTF étudiées.

Relativement à la troisième question de recherche (Quels sont les effets perçus de ces pratiques?), il apparaît que l'augmentation de la satisfaction au travail est de loin l'effet majeur de l'implantation de toutes ces pratiques. Pourtant, il s'agit là d'un effet dont les avantages ne peuvent, pour l'employeur, être mesurés qu'à travers d'autres effets associés plus étroitement aux changements de comportements des employés. Dans ce contexte, la diminution des absences et des retards, la hausse du rendement, l'amélioration de la rétention et de la capacité d'attraction, la diminution du roulement et, dans une mesure moindre, la diminution des coûts de main-d'œuvre et la réduction du temps supplémentaire paraissent, en fin de compte, les principaux avantages de l'implantation des pratiques d'ÉTF. Au chapitre des pratiques, c'est le travail à domicile qui, de loin, aurait les effets «perçus» les plus importants. Il est troublant de constater que les sept pratiques ayant les effets les plus importants sont, à l'exclusion de l'horaire flexible, des pratiques dont l'implantation est marginale. On retrouve aussi dans ce groupe les pratiques de gestion individualisée associées à la petite entreprise peu syndiquée du secteur privé, alors que les pratiques «porte-flambeau» de la grande entreprise syndiquée du secteur public se retrouvent classées moins avantageusement. Néanmoins, il faut être conscient qu'il s'agit là d'impacts perçus, qui ne prouvent pas l'efficacité (ou la rentabilité) des pratiques. Pour ce faire, il faudra évaluer «monétairement» ces avantages et les comparer aux coûts nécessaires à l'implantation des pratiques.

## NOTES

1. Cette situation s'explique notamment par la féminisation croissante de la main-d'œuvre, le nombre substantiel de familles monoparentales, l'augmentation de l'espérance de vie et de la dépendance des parents âgés, ainsi que par certains changements aussi bien dans les entreprises (par exemple, mobilisation et participation accrues des employés) que dans la société en général (par exemple, inéquité vis-à-vis l'abandon scolaire et la criminalité juvénile).
2. Le changement avec la philosophie traditionnelle de gestion - où l'employé était encouragé à «laisser ses problèmes personnels à la maison» et à consacrer toutes ses énergies à son travail - est ici marqué. De nos jours, de plus en plus d'organisations se rendent compte que les problèmes de l'employé sont aussi les problèmes de l'organisation et qu'un employé «équilibré» est un employé productif.
3. Hall et Richter, 1988; Smits *et al.*, 1989; Nollen, 1989; Caudron, 1990; Sonnenstuhl et Trice, 1990; Actualité, 1991; Galinsky, 1991.
4. Fitz-End, 1984; Spencer, 1986; Mercer, 1989; Cascio, 1991.
5. Pour une présentation plus détaillée de la méthodologie et des résultats, consulter Guérin *et al.* (1994a).
6. Le questionnaire a été transmis au président de chaque organisation, qui devait le remettre à la personne la plus en mesure de répondre à nos interrogations sur l'équilibre travail-famille. Dans 48 % des cas, ce fut un membre de la direction du service des ressources humaines, dans 21 %, un membre de la direction générale ou d'une autre direction et dans 22 %, un membre du service des ressources humaines.
7. Mais la médiane n'est que de 420 employés; la plus petite organisation a 4 employés et la plus grande en a 26 000.
8. Toutes ces caractéristiques organisationnelles sont mesurées à partir d'échelles de perception à cinq niveaux.
9. Par le biais d'une échelle de Likert à cinq niveaux, le point milieu correspond à «pas de changement» et les points extrêmes à «forte augmentation» et à «forte diminution».
10. Sous forme d'écart absolu (sans tenir compte du signe).
11. La validité de ces affirmations (à l'exception de celle relative à l'horaire flexible) est néanmoins handicapée par le faible nombre de répondants ayant implanté ces pratiques.
12. Quoique, dans ces deux cas, le taux de féminisation n'est pas significativement relié à la pratique.

## RÉFÉRENCES

- Actualité «L'entreprise-providence», 1<sup>er</sup> novembre 1991, p. 26-36.
- Cascio, W.F., *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*, New York, Van Nostrand Reinhold, 1991.
- Caudron, S., «The Wellness Payoff», *Personnel Journal*, juillet 1990, p. 55-62.
- Christensen, R., *Flexible Staffing and Scheduling in U.S. Corporations*, bulletin de recherche n° 240, New York, The Conference Board, 1989.
- Fitz-End, J., *How to Measure Human Resource Management*, New York, McGraw-Hill, 1984.
- Galinsky, E., «Family Life and Corporate Policies», dans : M. Yogman et T.B. Brazelton (dir.), *In Support of Families*, Cambridge, Harvard University Press, 1991.
- Guérin, G., Wils, T., *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal, PUM, 1992.
- Guérin, G., Wils, T., «Les sept tendances-clés de la "nouvelle" GRH», *Gestion*, vol. 18, n° 1, 1993, p. 22-23.
- Guérin, G., St-Onge, S., Wils, T., Haines, V., Trottier, R., Simard, M., *Une analyse de l'efficacité des pratiques de gestion favorisant la conciliation du travail et des responsabilités familiales*, rapport de recherche, Montréal, École de relations industrielles (Université de Montréal), 1994a, 389 pages.
- Guérin, G., St-Onge, S., Wils, T., Haines, V., Trottier, R., Simard, M., *Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (ÉTF) : résultats de recherche*, document de travail n° 94-03, Montréal, École de relations industrielles (Université de Montréal), 1994b, 53 pages.
- Hall, D.T., Richter, J., «Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help?», *The Academy of Management Executives*, vol. 11, n° 3, 1988, p. 213-223.
- Mercer, M., *Turning your HR Department into a Profit Center*, New York, AMACOM, 1989.
- Nollen, S., «The Work Family Dilemma: How HR Manager Can Help», *Personnel*, mai 1989, p. 25-30.
- Paris, H., *Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales*, rapport n° 43, Ottawa, Conférence Board du Canada, 1989.
- Smits, S., Pace, L., Perryman, W., «Employee Assistance: EAPS Are Big Business», *Personnel Journal*, juin 1989, p. 96-105.
- Sonnenstuhl, W., Trice, H., *Strategies for Employee Assistance Programs: The Council Balance*, Ithaca, School of Industrial and Labor Relations (Cornell University), 1990.
- Spencer, L.M., Jr., *How to Measure Human Resources Management*, New York, Wiley, 1986.
- St-Onge, S., Guérin, G., Trottier, R., Haines, V., Simard, M., «La responsabilité des organisations en matière d'équilibre travail-famille», *INFO Ressources Humaines*, janvier 1994, p. 9-11.
- Zedeck, S., (dir.) *Work, Families and Organizations*, San Francisco, Jossey Bass, 1992.





