

**LES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉQUILIBRE
EMPLOI-FAMILLE DANS LES ORGANISATIONS
DU QUÉBEC**

par:

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

AOÛT 1996

DOCUMENT 96-02

Gilles Guérin est professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, Sylvie St-Onge est professeure agrégée à l'École des hautes études commerciales, Victor Haines est professeur adjoint à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, Renée Trottier et Manon Simard étaient étudiantes en maîtrise à l'École des hautes études commerciales.

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

Adresse électronique: GUERING@ERE.UMONTREAL.CA
Télécopieur: 514-343-5764

RÉSUMÉ

La problématique de l'équilibre emploi-famille (ÉEF) est de plus en plus au cœur des préoccupations organisationnelles, à tel point que se développe l'idée qu'il faut «gérer l'ÉEF», c'est-à-dire plus explicitement qu'il faut implanter ou modifier certaines pratiques de gestion pour aider les employés à surmonter leurs problèmes d'ÉEF. Cette recherche, effectuée auprès de 301 organisations ayant des opérations au Québec, vise à répondre aux questions suivantes : 1°) Quel est le degré d'implantation au Québec des diverses pratiques d'ÉEF présentées dans la littérature spécialisée? 2°) Sous quelles formes ces pratiques sont-elles implantées? 3°) Quelles sont les organisations qui les ont implantées? 4°) Quels sont leurs effets? et finalement 5°) Existe-t-il à proprement parler des programmes d'aide à l'ÉEF dans les organisations québécoises?

Les résultats indiquent que l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF est très variable. Les plus fréquentes ont trait : 1°) aux avantages sociaux (notamment les congés personnels et compléments de salaire à la naissance), 2°) aux programmes d'aide aux employés (notamment les services d'information et de counseling), 3°) aux aménagements du temps de travail (notamment le temps partiel temporaire et l'horaire variable) et 4°) aux services de garderie pour enfants d'âge préscolaire. Prétendre que toutes ces pratiques ont été implantées dans une perspective d'aide à l'ÉEF est exagéré. Seulement 3,7 % des répondants estiment que leur organisation a un programme intégré d'aide à l'ÉEF (avec politiques et structures spécifiques).

Par ailleurs les pratiques d'aide à l'ÉEF sont surtout implantées dans les milieux de travail syndiqués. Elles sont également d'une accessibilité plus générale dans ces milieux alors qu'elles ont tendance à être accordées informellement et au cas par cas dans les milieux non syndiqués. La présence d'une culture favorable à l'ÉEF ainsi qu'un fort degré de féminisation de la main-d'œuvre sont des déterminants majeurs de l'implantation de ces pratiques. Pourtant ce n'est pas la féminisation de toutes les catégories d'employés qui est déterminante mais de celles qui ont du "pouvoir", qui sont difficiles à attirer, lentes à former, coûteuses à rémunérer soit, la plupart du temps, les cadres les professionnelles et les techniciennes. À l'inverse une main-d'œuvre féminine trop exclusivement composée d'employées de production ou d'entretien voit ses chances d'accéder à de telles pratiques considérablement réduites. Les milieux de la santé ou de l'éducation sont à cet égard très représentatifs des milieux de travail où les pratiques d'aide à l'ÉEF ont le plus de chance d'être implantées.

Par ailleurs les effets *perçus* de ces pratiques semblent relativement réduits puisque les moyennes oscillent entre le "pas de changement" et la "faible augmentation" (ou la "faible diminution" selon le cas).

L'effet le plus important est celui de l'augmentation de la satisfaction du travail. Il y aurait aussi un effet de ces pratiques sur les retards et l'absentéisme, le rendement (par le biais d'une implication et d'une identification accrues), le roulement et la capacité d'attirer de nouveaux employés. La question du prix à payer pour obtenir de tels résultats reste posée même s'il faut plus entrevoir l'implantation de ces pratiques comme une adaptation à un contexte nouveau que comme une démarche d'amélioration de l'efficience.

Finalement il s'avère que — à l'exception de l'horaire variable — ce sont des pratiques marginales (comme le travail à domicile, l'horaire à la carte ou le cheminement de carrière adapté) qui semblent avoir les effets les plus importants. Si un tel résultat s'avérait fondé, cela pourrait vouloir dire que les aménagements personnalisés, ad hoc et souvent informels qui caractérisent la plupart de ces pratiques sont plus efficaces que les pratiques formelles, accessibles à tous et par le fait même moins mobilisatrices. Nous arriverions alors au paradoxe suivant : c'est en milieu syndiqué et féminisé que le plus grand nombre de pratiques d'aide à l'ÉEF sont implantées mais c'est lorsque ces pratiques sont accordées au mérite (ce qui se produit principalement dans les milieux peu syndiqués et peu féminisés) qu'elles seraient les plus efficaces.

ABSTRACT

Employees' difficulties in reconciling work and family obligations (work-family reconciliation or WFR) have emerged as a key human resources management issue. In fact, many organizations now recognize that specific managerial actions must be taken to alleviate some of their employees' concerns. In the context of this study, 301 firms with Québec operations were asked the following four questions: 1) To what extent have WFR managerial practices been implemented within the firm's Québec operations ? (WFR managerial practices were selected from specialized publications); 2) Under what forms were these practices implemented ? 3) What types of organizations have implemented WFR practices ? 4) What were the effects resulting from the implementation of a WFR managerial practice ?

Results indicate that the implementation of WFR managerial practices greatly varies between firms. The practices which are the most widespread include: 1) Benefits such as holidays for personal/family matters and supplemental salary increases for the birth of a child; 2) Information and counselling services; 3) Flexible time schedules (temporary part time schedule and flex-time); 4) Daycare centers for pre-school children. However, since only 3.7 % of responding firms have an explicit and comprehensive WFR management program, we cannot conclude that the above practices were all adopted with WFR objectives in mind.

Other results indicate that WFR practices are more widespread in unionized organizations, where their access is more open than in non-unionized organizations. In contrast, non-unionized organizations tend to manage WFR problems on a case by case basis. An organizational culture that is favourable to WFR as well as a predominantly female workforce seem to be major determinants in the implementation of specific managerial practices. However, it must be noted that the gender effect is only apparent when it concerns "powerful" female employees that are difficult to attract and expensive to train and reward, i.e., professional or technical staff. In fact, organizations show less propension to implement WFR practices when the workforce is predominantly composed of female employees that are assigned to production or maintenance jobs. Thus, as an example, organizations devoted to health care or education are more likely to implement WFR practices than.

Overall, the perceived impact of WFR managerial practices is marginal at best, most practices being perceived as having had no effect (or a weak effect). However, the implementation of WFR practices is perceived to positively affect job satisfaction. Moreover, WFR practices are also perceived to influence

employees' absenteeism, performance (through greater involvement and identification to the firm), turnover and the firm's ability to attract new personnel. The cost of obtaining such results is still an unresolved issue even if the adoption of WFR practices can be seen more as a response to a changing workforce than as a measure designed to improve organizational efficiency.

Finally, with the exception of flex-time, it appears that emerging WFR practices such as telecommuting, teleworking, personalized work schedules, special career tracks have the most impact. If further research confirms our diagnostic, it would imply that personalized informal and ad hoc arrangements which often characterize these practices are more effective than formal, widely accessible, policies which lead to less employee commitment.

**LES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉQUILIBRE EMPLOI-FAMILLE
DANS LES ORGANISATIONS DU QUÉBEC**

PROBLÉMATIQUE

De nombreux changements environnementaux exercent des pressions sur l'équilibre emploi-famille (ÉEF) des employés; pensons à la féminisation de la main-d'œuvre, au nombre de plus en plus élevé de familles monoparentales, à l'augmentation du nombre de couples à deux carrières, au nombre croissant d'employés qui devront s'occuper de leurs parents âgés, aux nouvelles exigences de qualité de vie des employés ainsi qu'à leur mobilisation et à leur implication accrues dans leur emploi (Cook, 1987; Gorey et al., 1992; Gonyea et Googins, 1992; Bureau international du travail, 1994; St-Onge et al., 1994). Dans un tel contexte le constat selon lequel 66 % des employés avec charge de famille éprouvent des difficultés à concilier les exigences de leur emploi avec les exigences de leur vie familiale (*Conference Board*, 1987) ne surprend pas.

LES PRINCIPALES CAUSES DU CONFLIT EMPLOI-FAMILLE*

Caractéristiques de l'emploi : heures travaillées, temps pour se rendre au travail, temps supplémentaire, quarts irréguliers de travail, horaires de travail rigides, ambiguïté du travail, conflits de rôles, surcharge de travail, manque de compréhension du supérieur.

Caractéristiques de l'employé : personnalité (besoins, valeurs, attitudes), sexe, âge, nombre d'enfants, âge des enfants, implication du conjoint, emploi du conjoint, revenus, importance de la famille.

* Principales références : Kopelman et al., 1983; Bohlen et Viveros-Long, 1981; Pleck et al., 1980; Jones et Butler, 1980; Gutek et al., 1991; Beutell et Greenhaus, 1980, 1982 et 1983

Ces conflits entre la vie professionnelle et la vie familiale ont des effets négatifs sur la santé, les attitudes et les comportements des employés ce qui se répercute sur les coûts d'exploitation et sur la productivité des entreprises. D'après l'enquête de Paris (1989), 58 % des 385 employeurs canadiens consultés estiment que 25 % de leurs problèmes en matière de gestion des ressources humaines — particulièrement en ce qui a trait à l'absentéisme, aux retards, au stress et au rendement — sont causés par la difficulté de leurs employés à concilier les exigences professionnelles et les exigences familiales.

LES PRINCIPAUX EFFETS DU CONFLIT EMPLOI-FAMILLE*

Effets sur la vie personnelle : stress, malaises, consommation d'alcool, insatisfaction à l'égard de la vie de couple, insatisfaction à l'égard de la vie de famille, insatisfaction à l'égard de la vie en général.

Effets sur la vie professionnelle : absentéisme, retards, refus de transfert, refus de promotion, baisse de rendement, insatisfaction au travail, intention de quitter, démobilité, déloyauté.

* Principales références : Bacharach et al., 1991; Frone et al., 1992; Kelly et Voydanoff, 1985; Bedeian et al., 1988; Pietromonaco et al., 1986; Wiley, 1987; Goff et al., 1990; Paris, 1990; Magid, 1983.

Les gestionnaires — préoccupés par cette situation — songent de plus en plus fréquemment à implanter des pratiques de gestion susceptibles de réduire les tensions entre l'emploi et la famille et ainsi d'en atténuer les effets négatifs. Dans un article portant sur les mesures à prendre pour réduire l'importance du conflit emploi-famille, Hall et Richter (1988) posaient la question suivante : *Balancing work life and home life : what can organizations do to help?* Leur réponse à cette question consistait à présenter certaines mesures propres à développer une culture organisationnelle favorable à l'ÉEF, notamment en renforçant et en légitimant les frontières entre le travail rémunéré et le travail à domicile. Aujourd'hui l'intérêt croissant des gestionnaires et l'évolution progressive des philosophies d'entreprise¹ a considérablement étendu l'espace des pratiques dites d'aide à l'équilibre emploi-famille² et — surtout — a mis de l'avant la question de leur efficacité.

LA RECHERCHE

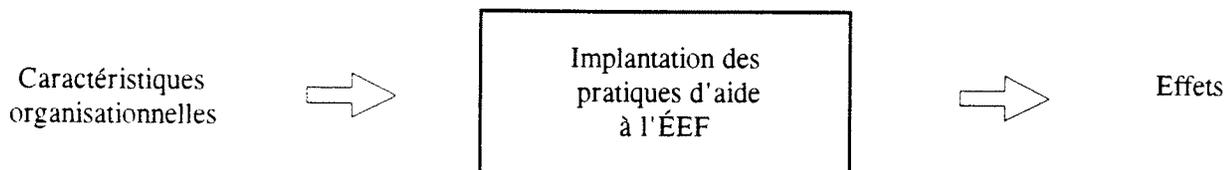
La recherche s'intéresse aux pratiques d'aide à l'ÉEF implantées par les organisations ayant des opérations au Québec. Plus précisément elle vise à répondre aux 5 questions suivantes : 1°) Quel est le degré d'implantation au Québec des diverses pratiques d'aide à l'ÉEF recensées dans la littérature spécialisée, 2°) Sous quelle forme ces pratiques sont-elles implantées? 3°) Quelles sont les organisations qui les ont implantées? 4°) Quels sont les effets de ces différentes pratiques? et finalement 5°) Existe-t-il à proprement

¹Qui considèrent que les problèmes des employés sont aussi les problèmes de l'entreprise et qu'il est de l'intérêt des gestionnaires de s'en préoccuper.

²Certaines pratiques (par exemple les garderies sur les lieux de travail ou le travail à domicile) allant d'ailleurs plus dans le sens de l'intégration des vies familiale et professionnelle que de la séparation préconisée par Hall et Richter (1988).

parler des programmes³ d'aide à l'ÉEF dans les organisations québécoises?

La recherche est donc tour à tour descriptive pour les questions de recherche 1, 2 et 5, explicative pour la question 3 et évaluative pour la question 4. Dans la question 3 les pratiques d'aide à l'ÉEF sont les variables dépendantes et les caractéristiques organisationnelles les variables indépendantes alors que, dans la question 4, les effets sont les variables dépendantes et les pratiques d'aide à l'ÉEF les variables indépendantes.



Cette étude permet d'alimenter le débat actuel — souvent empreint de subjectivité et d'affirmations a priori — avec des données empiriques sur l'importance, les caractéristiques et l'efficacité des diverses pratiques d'aide à l'ÉEF. Par ailleurs, cette étude, réalisée auprès des organisations du Québec, a un caractère original, seulement quelques enquêtes auprès d'entreprises américaines (*Catalyst*, 1988; *Bureau of Labor Statistics*, 1988; Christensen, 1989; Collins et Magid, 1989) ou canadiennes (Paris, 1989 et 1990; *Social Planning Council of Metropolitan Toronto*, 1986) ayant été jusqu'ici effectuées.

REVUE DE LITTÉRATURE

LES PRATIQUES

Un certain nombre d'enquêtes ont tenté de recenser les diverses pratiques d'aide à l'ÉEF (Mattis, 1990; Pati, 1991; Huth, 1989; Werther, 1989). D'autres ont fait l'effort supplémentaire de les classer. Parmi celles-ci *Bureau of Labor Statistics* (1988) regroupe les pratiques en trois rubriques : l'aide à la garde des enfants et aux soins de la famille, les congés et les régimes de travail souples. Paris (1989) raffine la typologie en ajoutant deux catégories supplémentaires soit les programmes d'aide aux employés et l'aide à la réinstallation. À quelques variantes près, les recherches ultérieures (Friedman, 1991; Bureau international du travail, 1994; Guérin et al., 1994) confirment ces typologies ou en proposent des variantes.

³Vu ici comme un ensemble intégré de pratiques d'aide à l'ÉEF (avec politiques et structure spécifiques).

La catégorie de *l'aide à la garde des enfants et aux soins des dépendants* est au cœur des pratiques d'aide à l'ÉEF. Centrée sur les services de garde (aux enfants d'âge préscolaire, aux enfants d'âge scolaire, aux enfants en congés ou en vacances, ...), elle inclut également l'aide financière (pour les frais de garde), l'aide aux soins des dépendants à autonomie réduite, l'aide d'urgence et les services d'information et de référence (sur les garderies, les écoles, les services d'aide). La catégorie des *congés et autres avantages* comprend les congés de maternité, les congés parentaux, les congés spéciaux pour obligations familiales ainsi que les compléments de salaire et diverses formes d'assurances dont les bénéfices s'étendent à la famille. La catégorie des *programmes d'aide aux employés* (PAE) comprend les différentes activités d'information et de counseling qui peuvent aider les employés à résoudre certains problèmes personnels dont les conflits emploi-famille. La catégorie des *régimes de travail souples* comprend bien sûr les différents aménagements du temps de travail (horaire variable, semaine comprimée, horaire scolaire, horaire à la carte) mais aussi l'emploi à temps partiel temporaire, l'emploi partagé et le travail à domicile. Finalement l'aide à la réinstallation (remboursement des frais de déplacement de la famille, prêts, informations sur les écoles, aide au placement du conjoint, etc.) ainsi qu'un certain nombre de pratiques résiduelles : bourses d'études aux enfants des employés et services domestiques à accès rapide (services financiers, traiteur, nettoyeur, etc.) , sont rangés dans la catégorie *autres*.

FRÉQUENCES D'IMPLANTATION

Quelques enquêtes abordent cette question de l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF. Aux États-Unis, *Bureau of Labor Statistics* (1988) et Kennedy (1991) ont effectué les enquêtes les plus exhaustives alors que Burud et al. (1984), Christensen (1989), Meisenheimer (1989), *Bureau of National Affairs* (1986), *American Management Society* (1988) et Gonyea et Googins (1992) se concentraient sur des catégories de pratiques particulières. Au Canada, *Social Planning Council of Metropolitan Toronto* (1986), Paris (1989 et 1990) et Towers-Perrin (1991) ont également réalisé des études d'envergure mesurant le degré d'implantation de la plupart des pratiques d'ÉEF (voir tableau 1 plus loin).

Pourtant la comparaison et l'interprétation de ces fréquences d'implantation est quelquefois délicate car : 1) les contraintes de gestion des entreprises américaines et canadiennes ne sont pas similaires (par exemple en ce qui a trait à la législation du travail), 2) les populations sondées varient (par exemple elles appartiennent à des secteurs industriels différents ou à des organisations de taille différente), 3) les enquêtes n'ont pas été réalisées au même moment, 4) les tailles d'échantillon diffèrent et 5) certaines pratiques

(notamment les programmes d'aide aux employés ou l'horaire variable) peuvent avoir été implantées à d'autres fins que celles de favoriser l'ÉEF.

Il est aussi amusant de constater, que les mêmes chiffres sont interprétés différemment : constat de progrès pour certains (Adams, 1993; Nelton, 1993; Gonyea et Googins, 1992; *Bureau of National Affairs*, 1991, Burud et al., 1984), constat de lenteur pour d'autres (Collins et Magid, 1989; Fritz, 1988; Galinsky et al., 1991). Il est vrai que les enjeux en la matière peuvent avoir un caractère émotif et — surtout — que les bilans sont éphémères car la situation évolue — et continuera d'évoluer — rapidement avec le temps. Ainsi Towers et Perrin (1991) mentionnent que 11 % des organisations de leur échantillon prévoient implanter une garderie alors que les enquêtes de *American Society for Personnel Administration* (1988) et de Galinsky et al. (1991) indiquent que 50 à 85 % des organisations prévoient implanter de nouvelles pratiques d'aide à l'ÉEF dans les prochaines années. Certains vont même jusqu'à prédire que la question de l'aide à l'ÉEF sera réglée d'ici 10 ans (Laabs, 1996).

MILIEUX FAVORABLES À L'IMPLANTATION

Un certain nombre d'auteurs (notamment Jackson et al., 1989; Milliken et al., 1990; Ferber et al., 1991; Gonyea et Googins, 1992) ont tenté de mettre en évidence les facteurs organisationnels favorables à l'implantation des pratiques d'ÉEF. Généralement ils relient l'implantation à des impératifs sociaux ou économiques (Hand et Zawacki, 1994). Selon la première logique les employeurs implantent des pratiques d'ÉEF parce que la main-d'œuvre a changé, par exemple elle est plus féminisée ou elle développe de nouvelles aspirations. Dans un tel contexte il s'agit de s'adapter au changement et l'objectif d'efficacité (implanter les bonnes pratiques) prime celui d'efficience (implanter les pratiques les plus rentables!). Bien sûr un tel changement n'est possible que si les valeurs des employeurs ont elles-mêmes évolué, et si ces derniers acceptent de jouer un rôle d'harmonisation sociale et reconnaissent certains droits en la matière aux employés (MacAdam, 1994; Melé, 1989). Sur ces points il est possible que le secteur public joue un rôle de leader (*Bureau of Labor Statistics*, 1988).

**PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES
INFLUENÇANT L'IMPLANTATION DES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF***

Secteur d'activité économique	Friedman (1983), <i>Bureau of Labor Statistics</i> (1988), Jackson et al. (1989), Paris (1989), Milliken et al. (1990), Mattis (1990), Friedman et Galinsky (1992), Morgan et Milliken (1992)
Stratégie d'affaires	Jackson et al. (1989), Milliken et al. (1990)
Valeurs des dirigeants	Galinsky (1986), Nollen (1989), Milliken et al. (1990), Hall (1990)
Culture organisationnelle	Nollen (1989), Solomon (1991), Friedman et Galinsky (1992), Gonyea et Googins (1992)
Concurrence	Galinsky et al. (1990)
Situation financière	Paris (1989), Galinsky et al. (1990)
Emplacement	Galinsky et al. (1990)
Taille organisationnelle	<i>American Society for Personnel Administration</i> (1988), <i>Bureau of Labor Statistics</i> (1988), Jackson et al. (1989), Paris (1989), Mattis (1990), Morgan et Milliken (1992)
Catégorie occupationnelle	<i>National Council of Jewish Women</i> (1988), Meisenheimer (1989), Catalyst (1990)
Taux de féminisation	Anderson (1983), Friedman (1985), Auerbach (1988), Paris (1990), Galinsky et al. (1990), Mattis (1990), Morgan et Milliken (1992)
Taux de syndicalisation	Friedman (1983), Jackson et al. (1989), Paris (1989), Galinsky et al. (1990), Morgan et Milliken (1992)
Âge des employés	Milliken et al. (1990), Galinsky et al. (1990)

*selon Simard (1994)

Pourtant les impératifs économiques sont les plus souvent évoqués (Bowen, 1988; Raabe, 1990) et l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF est plus souvent tributaire de la perception de leur efficacité par les gestionnaires. Les nombreux témoignages relatifs aux bénéfices attendus lors de l'implantation des pratiques mettent bien en évidence cette orientation utilitariste. En toute logique les entreprises où les bénéfices attendus sont les plus élevés devraient donc plus recourir à ces pratiques. C'est le cas par exemple des entreprises où la compétition est plus vive, la stratégie d'affaires plus différenciée et la main-d'œuvre plus rare et plus coûteuse. Lorsque l'attraction et la mobilisation de la main-d'œuvre sont des enjeux moins grands, les milieux d'affaires apparaissent plus sceptiques à l'égard des pratiques d'ÉEF (Bowen, 1988). Ainsi *Bureau of Labor Statistics* (1988) montre que les services de garde sont plus fréquents dans l'industrie de la finance que dans le secteur manufacturier; Catalyst (1990) indique qu'à l'intérieur d'une même organisation, l'horaire variable ou les congés parentaux sont plus offerts aux cadres, aux professionnels et aux techniciens qu'aux employés de production.

LES EFFETS

De nombreuses recherches ont abordé cette question des effets des pratiques d'aide à l'ÉEF. Pourtant il s'agit le plus souvent de témoignages, d'anecdotes ou d'attentes, rares étant les chercheurs qui ont cherché à mesurer empiriquement les effets. Haines (1995) distingue à cet égard les attentes, les constats non justifiés et les constats justifiés (par une mesure quantitative ou une méthodologie d'enquête). Après avoir analysé 64 articles, il ne recense que 85 constats justifiés sur les différents effets des pratiques d'aide à l'ÉEF alors qu'il dénombre pas moins de 104 attentes et 156 témoignages ou constats non justifiés (voir encadré ci-dessous).

Selon ce bilan, les organisations — lorsqu'elles implantent des pratiques d'aide à l'ÉEF — s'attendent donc à améliorer leur capacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre et à améliorer leur productivité et dans une mesure moindre, à améliorer le climat et à diminuer l'absentéisme. Ceci est vérifié par une enquête de Galinsky (1991) auprès des entreprises Fortune 500. De telles données sur les attentes confirment la prédominance des impératifs économiques par rapport aux impératifs éthiques ou sociaux lorsqu'il s'agit d'implanter des pratiques d'aide à l'ÉEF.

Si les constats non justifiés confirment cet ordonnancement (avec une nuance sur la loyauté), il n'en va pas de même des constats justifiés qui se concentrent sur les effets facilement mesurables — la diminution du roulement et de l'absentéisme — et négligent les effets plus intangibles comme la capacité d'attraction, le climat de travail et même la performance.

Tel que le mentionne Friedman (1991), peu d'études présentent les effets respectifs des pratiques d'aide à l'ÉEF. L'enquête de Paris (1989) est l'exception la plus notoire à cet égard. La plupart des enquêtes mesurent les effets généraux de l'implantation de pratiques d'aide à l'ÉEF ou plus souvent les effets spécifiques d'une pratique particulière (par exemple les services de garde, l'horaire variable, l'emploi à temps partiel ou le travail à domicile). Si l'éventail des effets avancés par les auteurs est plus ou moins large d'une pratique à l'autre (Trottier, 1994), il reste qu'il s'agit toujours à peu près des mêmes effets et que la construction d'une typologie d'effets utilisable pour toutes les pratiques d'aide à l'ÉEF peut être envisagée.

LES EFFETS DES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF SELON LA LITTÉRATURE (n = 64)	FRÉQUENCE DE CITATION*		
	ATTENTES	CONSTATS NON JUSTIFIÉS	CONSTATS JUSTIFIÉS
Diminuer le roulement	22	33	28
Améliorer la productivité	17	30	13
Améliorer le climat	10	18	11
Faciliter le recrutement	24	31	5
Diminuer l'absentéisme	9	20	24
Augmenter l'implication	6	6	1
Améliorer la satisfaction au travail	5	3	0
Favoriser une meilleure concentration	4	6	0
Améliorer le service à la clientèle	3	4	0
Augmenter la loyauté organisationnelle	2	10	0
Diminuer les retards	2	5	3

* Selon Haines (1995)

MESURE DES VARIABLES

Afin de répondre aux cinq questions de recherche, un questionnaire a été construit autour des différents concepts étudiés : implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF, caractéristiques des organisations où sont implantées ces pratiques et effets de ces pratiques.

Vingt pratiques tirées de la littérature ont été retenues et classées selon une version légèrement modifiée de la typologie de Paris (1989). Pour chaque pratique une courte définition a été insérée et un indicateur dichotome en a mesuré *l'implantation*. Suivent un certain nombre de questions qui mesurent les principales *caractéristiques de la pratique*, par exemple son âge, ses coûts, les bénéficiaires, les raisons de l'implantation, le caractère formel ou informel de la pratique, etc. Finalement les *effets* de chaque pratique sont évalués à travers 17 indicateurs (du type Likert) mesurant la variation (suite à l'implantation de la pratique) des dimensions suivantes : absentéisme, roulement, retards, identification à l'entreprise, implication, satisfaction, rendement, stress lié à l'emploi, créativité et innovation des employés, rétention du personnel-clé, accident du travail, utilisation des équipements, satisfaction des clients, temps supplémentaire, contrôle du

travail des employés, capacité à attirer de nouveaux employés et coûts de main-d'œuvre.

Indépendamment des pratiques, 17 **caractéristiques organisationnelles** ont été mesurées soit par des indicateurs dichotomes (pour l'appartenance à un groupe plus large et le type de propriété), soit par des indicateurs nominaux (pour la localisation du siège social, le secteur d'activité économique et la stratégie d'affaires), soit par des indicateurs ordinaux (pour l'ampleur de la concurrence, l'ampleur des changements environnementaux, le taux de croissance des affaires, la situation financière, l'importance que les dirigeants accordent à l'ÉEF et la compatibilité de la culture organisationnelle), soit par des indicateurs continus (pour le nombre d'employés, la répartition de la main-d'œuvre et les taux de féminisation, de syndicalisation et d'employés âgés de 25 à 45 ans par catégorie d'employés).

COLLECTE DES DONNÉES

Le questionnaire ainsi constitué et prétesté a été envoyé au mois de mars 1993 au président — ou à son représentant pour ce qui concerne les questions de conciliation emploi-famille — de 1214 organisations ayant des opérations au Québec. Cet échantillon a été construit de manière à ce que le questionnaire soit envoyé : 1) à toutes les organisations québécoises ayant plus de 250 employés, 2) à toutes les organisations de plus de 50 employés membres de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 3) à certaines organisations de moins de 50 employés membres de la CCMM (Guérin et al., 1993).

Au total, 301 entreprises ont répondu, soit un taux de réponse de 25 %. Les organisations participantes se répartissent ainsi : 11 d'entre elles ont 50 employés ou moins, 31 ont entre 51 et 150 employés, 33 ont entre 151 et 250 employés et 236 organisations ont 251 employés ou plus. Plus de 30 % des grandes entreprises (251 employés ou plus) sondées ont participé à l'enquête alors que ce taux se réduit à moins de 4 % pour les petites entreprises (50 employés ou moins). Un tel échantillon surestime l'importance des grandes entreprises. Selon toute vraisemblance il est également biaisé du côté des entreprises ayant des réalisations à leur actif en matière d'aide à l'ÉEF puisque ces dernières ont certainement été plus motivées à répondre au questionnaire que les autres.

RÉSULTATS

QUESTION 1 : QUELLE EST LA FRÉQUENCE D'IMPLANTATION AU QUÉBEC DES DIVERSES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF?

Les fréquences observées pour chacune des 20 pratiques sont présentées dans le tableau 1, en même temps que les résultats des principales autres enquêtes ce qui facilite les comparaisons.

Si l'on regroupe les pratiques selon leur degré d'implantation, quatre pratiques peuvent être considérées comme **fréquentes** (fréquences d'implantation supérieures à 50 %); ce sont : l'assurance collective familiale, les congés pour raisons personnelles, les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption ainsi que les programmes d'aide aux employés. Viennent ensuite deux pratiques considérées comme **assez fréquentes** (fréquences d'implantation entre 30 % et 40 %) qui ont trait aux régimes de travail souples : emploi à temps partiel temporaire et horaire variable. Les pratiques qu'on peut qualifier d'**émergentes** (fréquences d'implantation entre 9 % et 15 %) sont au nombre de cinq : l'emploi partagé, les services de garderie pour enfants d'âge préscolaire, les services d'information et de référence, l'aide à la réinstallation et les services domestiques à accès rapide. Les neuf pratiques restantes peuvent être qualifiées de **marginales** puisque leur fréquence d'implantation est inférieure à 7 %.

Malgré les différences de contexte, d'échantillon et de temps nos résultats sont assez similaires à ceux des enquêtes précédentes. Ils confirment la popularité des congés personnels, des compléments de salaire et de congés et dans une mesure moindre de l'emploi à temps partiel temporaire et de l'horaire variable. Au fil des années les services de garde semblent montrer une légère progression dans le temps alors que l'emploi partagé se stabilise. Faute de données comparables, l'évolution de pratiques fréquentes comme les PAE ou les régimes d'assurance collective familiale ne peut être mesurée.

QUESTION 2 : SOUS QUELLE FORMES LES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF SONT-ELLES IMPLANTÉES?

Nous répondrons à cette question en présentant pour chaque pratique significative⁴ : 1°) une illustration de cette pratique dans la réalité⁵ (l'encadré) et 2°) un profil des principales caractéristiques de la pratique.

⁴Celles dont la fréquence d'implantation est égale ou supérieure à 4% dans notre enquête.

⁵D'autres illustrations de pratiques sont présentées dans Conseil du Patronat (1993a) et Cantin (1994) (cas québécois) ainsi que *Canadian Business Review* (1989) (cas canadiens).

Tableau 1

Fréquences d'implantation (en %) des pratiques d'aide à l'ÉEF selon diverses enquêtes

PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF	ENQUÊTES							Notre enquête
	SPCMT (1986)	BLS (1988)	Paris (1989)	Paris (1990)	Towers-Perrin (1991)	Kennedy (1991)	Autres	
A) <i>Services de garde et d'aide aux soins à la famille</i>								
• garderie pour enfants d'âge préscolaire	0,4	2,1	4,8	4,8	9,0		(a)	15,0
• aide financière pour les frais de garde		3,1			1,0			1,0
• garde des enfants d'âge scolaire			1,0					4,0
• aide d'urgence			7,8		6,0			5,3
• services d'aide aux soins aux dépendants à autonomie réduite			4,0	7,8			3,0 ^(c)	3,0
• services d'information et de référence		5,1	8,4	9,0	10,0			12,0
B) <i>Congés et autres avantages</i>								
• compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption	14,5		27,8	50,4	22,0	33,0	36,0 ^(d)	59,5
• congés pour raisons personnelles	17,0		23,1	55,4	26,0	80,0		74,1
• assurance collective familiale								94,7
C) <i>Programmes d'aide aux employés</i>		5,1						52,5
D) <i>Régimes de travail souples</i>								
• horaire variable	25,0	43,2	31,1	48,7		39,0	(b)	35,5
• semaine comprimée			23,5	28,3				7,0
• horaire à la carte								6,0
• emploi à temps partiel temporaire	19,9	34,8	25,5	30,5		26,0		37,2
• emploi partagé	5,2	15,5	8,5	19,2		16,0		15,3
• travail à domicile	4,5	8,3	1,7	10,5				3,7
• cheminement de carrière adapté aux exigences familiales			(e)					6,6
E) <i>Autres</i>								
• aide à la réinstallation					8,0			10,3
• aide financière pour l'éducation								4,0
• services domestiques à accès rapide					12,0			9,3

(a) 5 % selon Fritz (1988); 12 % selon Friedman (1990)

(b) 46 % selon Christensen (1989); 31 % selon *American Management Society* (1988)

(c) Gorey et al. (1992)

(d) Meisenheimer (1989)

(e) 13,9 % pour la semaine réduite et 9,9 % pour la journée réduite selon Paris (1989)

A) SERVICES DE GARDE ET D'AIDE AUX SOINS À LA FAMILLE

Les *garderies pour enfants d'âge préscolaire* permettent aux employés d'une ou de plusieurs organisations de faire garder leurs enfants d'âge préscolaire sur les lieux de l'entreprise ou à proximité. Ces services sont offerts par 45 des organisations qui ont répondu au questionnaire (15 %).

La garderie «Pomme de Reinet» est née de la volonté de la direction de la Banque Nationale du Canada d'aider ses employés à assumer leur rôle de parent. Cette garderie en milieu de travail est financée par la Banque, les «parents-utilisateurs» de la garderie et l'Office des services de garde à l'enfance. Située à proximité de l'entreprise, elle offre diverses activités favorisant le développement des enfants (p. ex., danse, natation, arts, etc.) et répond aux questions des parents en matière d'éducation des enfants. Signe du succès de cette première initiative, la Banque a ouvert une seconde garderie en avril 1995.

Près de 70 % des organisations ayant implanté cette pratique offrent leurs services de garde aux enfants de *leurs* employés seulement. Bon nombre de ces firmes (42 %) ont implanté leur garderie au cours des cinq dernières années. La majorité d'entre elles ont assumé une partie des coûts d'implantation (78 %) et défraient une partie des coûts d'exploitation (60 %). Aucune de ces organisations n'assume seule les coûts d'exploitation de la garderie et rares sont celles qui offrent des services additionnels de garderie (p. ex., en soirée ou les fins de semaine).

Les *services de garde pour les enfants d'âge scolaire* sont offerts à ces derniers avant ou après les heures de classe, durant les congés pédagogiques ou pendant les vacances. Ces services de garde sont offerts à l'école, dans des garderies, dans des centres de loisirs, dans des familles d'accueil, à domicile ou encore sur les lieux de l'organisation. Les services de garde pour les enfants d'âge scolaire sont offerts par 12 des organisations qui ont répondu au questionnaire (4 %).

La garderie de la Banque Nationale du Canada offre des services de garde (activités et sorties) pour les enfants de 6 à 14 ans pendant les vacances scolaires estivales.

Americanada, une entreprise familiale, spécialisée dans l'industrie touristique, encourage une pratique informelle de garde en permettant à ses employés d'amener leurs enfants au bureau lors de leurs congés scolaires.

La moitié des organisations offrant ces services de garde les gèrent sur la base d'une politique formelle (écrite) (50 %). Les services de garde sont surtout dispensés dans les écoles (67 %) avant et après les heures

de classe (83 %) ainsi que durant les congés pédagogiques (75 %). Près des deux tiers de ces organisations ont implanté cette pratique au cours des 10 dernières années (67 %) et offrent principalement des locaux ou de l'équipement comme aide (67 %).

Les services d'*aide d'urgence* permettent aux employés de pouvoir compter rapidement sur de l'aide pour pouvoir prendre soin de leurs enfants ou s'occuper des personnes à autonomie réduite qu'ils ont à leur charge advenant une situation d'urgence (p. ex., maladie d'une gardienne, maladie d'un enfant, hospitalisation d'un parent âgé). De tels services d'aide sont offerts par 16 des organisations qui ont répondu au questionnaire (5 %).

La garderie «Labo des Petits» implantée chez Marion Merrell Dow est ouverte de 7 h 30 à 19 h. Elle offre aussi des services de garde en soirée aux parents qui en font la demande au moins deux heures à l'avance auprès de la personne responsable. Lorsqu'un enfant est malade, les employés peuvent également bénéficier des services d'une bonne d'enfant («nanny») demeurant à proximité des lieux de l'emploi.

Plus de la moitié des organisations offrant une aide d'urgence n'ont pas de politique formelle sur le sujet (56 %) et la rendent accessible à tous les employés (81 %). Cette pratique n'est pas si récente puisque plus de 60 % des entreprises l'ont implantée il y a dix ans ou plus. Les deux formes d'aide d'urgence les plus courantes sont la possibilité de s'absenter du travail sans pénalité et la possibilité d'utiliser ses congés personnels ou ses congés payés. Ces aides sont surtout accordées pour le transport d'un enfant malade dans un centre de soins ou pour les soins à un dépendant hospitalisé ou malade.

Les *services d'information et de référence* permettent 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. Cette pratique est implantée dans 37 des organisations qui ont répondu au questionnaire (12 %).

Le Centre national d'information sur les services aux enfants fait partie du programme «Travail et Famille» de la Banque Royale. Ce service est fourni par une entreprise indépendante, Childcare Advisory Ligne Limited (CALL). Tous les employés peuvent avoir recours gratuitement au centre afin de trouver des services pour leurs enfants et d'obtenir des renseignements à ce sujet. Cet employeur a également implanté un centre d'information sur les services aux aînés.

Cette pratique semble plutôt récente puisque près de 60 % des organisations l'ont implantée au cours des 5 dernières années. Les informations en matière d'ÉEF portent principalement sur : les services scolaires (32 %), les services d'aide aux dépendants à autonomie réduite (24 %), les services de garderie (22 %) mais il faut noter que les deux tiers des programmes décrits fournissent de l'information et des références sur d'autres aspects que ceux proposés dans le questionnaire. La majorité des répondants font alors référence au programme d'aide aux employés, une pratique présentée plus loin.

B) CONGÉS ET AUTRES AVANTAGES

Aux fins de cette recherche, les *compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption* sont ceux qui sont accordés aux employés féminins ou masculins lors de la naissance ou de l'adoption d'un enfant et qui excèdent ceux prévus par les lois (assurance-chômage, normes du travail). De tels compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption sont offerts par 179 des organisations qui ont répondu au questionnaire (60 %).

Au Québec, lors de leur congé de maternité, les infirmières des établissements du Secteur de la santé et des services sociaux sont admissibles à une indemnité complémentaire égale à la différence entre 93% de leur salaire hebdomadaire de base et leur prestation d'assurance-chômage. Suite au congé de maternité d'une durée de vingt semaines, les infirmières peuvent prendre un congé sans salaire d'une durée maximale de deux ans.

Dans 75 % des cas, on accorde aux mères un complément de salaire pendant leur congé de maternité et généralement ce complément de salaire est versé pour une durée maximale de 20 semaines. Par contre, seulement un tiers des organisations offrent un complément de salaire aux pères pendant leur congé de paternité et ce complément de salaire est généralement versé pendant une seule semaine. Finalement, trois organisations sur quatre offrent la possibilité aux mères de prendre un congé sans salaire au-delà des 52 semaines prévues par la loi. L'extension maximale la plus fréquente est de 1 an mais 2 ans est également très fréquent. Les trois quarts des organisations accordent aux employés des avantages sociaux complets pendant ces congés.

Les *congés pour raisons personnelles* peuvent être utilisés à la discrétion de l'employé, pour s'occuper d'un enfant malade ou pour d'autres raisons familiales. De tels congés sont offerts par 223 des organisations qui ont répondu au questionnaire (74 %).

Nutribec accorde à ses employés une banque de 5 jours de congés pour raisons personnelles qui peut être utilisée pour s'occuper d'un enfant malade ou pour d'autres raisons familiales. Après avoir obtenu l'autorisation de leur supérieur immédiat, les employés peuvent ainsi répondre à certaines situations familiales urgentes sans réduction de salaire.

Environ 80 % des organisations offrant des congés pour raisons personnelles ont une politique formelle écrite. Généralement (85 %), la pratique est accessible à toutes les catégories d'employés. Près de 65 % des entreprises ont adopté cette pratique au cours des 10 dernières années. Le nombre maximal de jours de congés accordés est le plus souvent de 3 jours mais 5 jours et 2 jours sont également fréquemment observés. La présentation d'une raison pour obtenir un tel congé n'est pas obligatoire dans la moitié des organisations alors qu'elle l'est dans l'autre moitié. Dans ce dernier cas, les raisons familiales sont de loin celles qui sont les plus fréquemment invoquées.

Un programme d'*assurance collective familiale* permet aux employés et aux membres de leur famille de bénéficier d'une protection contre certains événements imprévus (p.ex., décès, maladie) ou d'un allègement du coût de certains services de santé (p. ex., médicaments, examen de la vue). Cette assurance est offerte par 285 répondants (95 %).

L'École des Hautes Études Commerciales de Montréal a adopté un régime souple d'assurance-maladie où les employés peuvent choisir les protections les mieux adaptées à leurs besoins, soit une protection individuelle ou familiale dite «de base» à laquelle peut se greffer une protection supplémentaire correspondant à une des trois options offertes. L'institution offre aussi un régime souple de soins dentaires où les employés peuvent bénéficier d'une protection individuelle ou familiale selon trois options.

Ce programme d'assurance est obligatoire dans 46 % des cas et optionnel dans 54 %. Près de 70 % des organisations offrent un régime de protection identique pour tous leurs employés et près de la quasi-totalité (91 %) le rendent accessible à tous leurs employés. Plus de 65 % des organisations offrant cette pratique le font depuis plus de 11 ans. Dans près de 80 % des cas, les coûts de l'assurance sont payés par l'employeur et par l'employé. Les fréquences d'adoption des différentes protections sont les suivantes: 98 % pour l'assurance-maladie, 95 % pour l'assurance-vie, 74 % pour l'assurance-voyage, 71 % pour l'assurance-dentaire, 45 % pour l'assurance-lunettes. De nombreux répondants nous ont également rappelé que les assurances salaire, invalidité et médicaments faisaient souvent partie du programme. Dans plus de 65 % des organisations, les employés à temps partiel sont admissibles au programme à condition qu'ils travaillent un

nombre minimum d'heures par semaine (38 %) ou qu'ils aient un emploi régulier (33 %)

C) PROGRAMMES D'AIDE AUX EMPLOYÉS

Un *programme d'aide aux employés* (P.A.E.) regroupe un ensemble de mécanismes, instaurés en milieu de travail, afin d'aider les employés à résoudre leurs problèmes personnels — notamment les problèmes familiaux — qui peuvent influencer négativement leur rendement au travail. Ce programme est offert par 158 des organisations qui ont répondu au questionnaire (53 %).

Le programme d'aide aux employés de l'Institut de cardiologie de Montréal s'appuie sur la disponibilité d'un travailleur social qui peut faire des interventions individuelles ou collectives par le biais de conférences sur différents thèmes (p.ex., la gestion du stress, la relation père-enfant, le partage des responsabilités familiales).

La grande majorité des organisations ayant adopté un P.A.E. le gèrent de façon formelle (79 %) et le rendent accessible à tous les employés qui en font la demande sans qu'il y ait de critère d'admissibilité particulier à satisfaire (89 %). Près de 70 % des organisations ont implanté un tel programme au cours des 5 dernières années. Soixante pour cent de ces organisations rendent leur P.A.E. accessible aux membres de la famille de leurs employés. Dans 86 % des cas, un responsable assure le suivi administratif. Les principaux services offerts sont le counseling (93 %), l'aide à la gestion du stress (77 %), les services d'information et de référence (71 %), les services financiers (41 %), les services juridiques (37 %) et l'aide à la gestion du temps (26 %).

D) RÉGIMES DE TRAVAIL SOUPLES

L'*horaire variable* permet aux employés de choisir, ici pour des raisons familiales, leur heure d'arrivée et de départ tout en respectant un nombre fixe d'heures de travail par jour, par semaine ou par mois. Cet aménagement du temps de travail a été adopté par 107 des organisations qui ont répondu au questionnaire (35 %).

Depuis 10 ans, Hydro-Québec permet à ses employés de travailler selon un horaire variable caractérisé par le choix individuel et quotidien de l'heure d'arrivée et de départ à l'intérieur d'un intervalle fixé par l'employeur (plage mobile) avec obligation d'être présent pendant une période définie (plage fixe) et d'effectuer un nombre régulier d'heures de travail par période de paie (ce qui autorise le report de temps).

La pratique de l'horaire variable de la Banque de Montréal permet, après entente, de fixer les heures où la journée commence et où elle se termine; la journée de 7,5 heures pouvant commencer ou se terminer environ une heure plus tôt ou plus tard que ce qui était courant. La planification d'un tel horaire se fait dans chaque succursale en fonction des besoins des clients et des employés.

Près de 60 % des organisations ayant implanté cette pratique la gèrent en s'appuyant sur une politique formelle (écrite). Dans la moitié des organisations, tous les employés qui en font la demande peuvent bénéficier de l'horaire variable alors que dans l'autre moitié cet aménagement n'est accepté que pour certaines catégories d'employés ou au cas par cas. Le moment de l'implantation de cette pratique est également variable: 37 % de ces organisations l'ont implantée au cours des 5 dernières années, 32 % il y a 6 à 10 ans et 22 % il y a plus de 10 ans. Les horaires avec plage(s) de présence obligatoire (66 %) ainsi que l'accumulation de temps qui peut être repris par l'employé après entente avec son supérieur (63 %) sont fréquents. La politique peut exiger un nombre fixe d'heures par jour (38 %), par semaine (46 %) ou par mois (11 %).

La *semaine comprimée* permet aux employés de répartir volontairement, ici pour des raisons familiales, leurs heures de travail hebdomadaires sur une période de quatre jours ou moins en allongeant leurs journées de travail. Cet aménagement du temps de travail est offert par 21 des organisations qui ont répondu au questionnaire (7 %).

Dans le cadre des régimes de travail optionnels (RTO) c'est-à-dire des formules de travail volontaires qui offrent plus de souplesse dans le choix des heures, du lieu et de la méthode de travail, Bell Canada offre à ses employés diverses options dont la semaine comprimée permettant de travailler plus d'heures par jour, moins de jours par semaine et de recevoir néanmoins un salaire intégral. Il incombe aux cadres de déterminer la faisabilité de cette formule de travail dans leur contexte particulier (besoins du client, du travail, du groupe de travail et de l'employé).

Presque 60 % des organisations qui ont implanté cette pratique la gèrent de façon formelle (écrite). Pour plus de 80 % d'entre elles, les employés doivent satisfaire certains critères pour être admissibles à cette pratique. La moitié de ces firmes rendent cette pratique accessible à certaines catégories d'employés seulement, le plus souvent les employés de bureau ou les professionnels. Dans près de 60 % des cas, la semaine de travail est répartie sur 4 jours et, dans 30 % des cas, elle est répartie sur un nombre variable de jours.

Un *horaire à la carte* correspond à un horaire fait sur mesure afin de respecter, notamment pour des raisons familiales, les disponibilités ou les besoins de l'employé qui en fait la demande. Cet aménagement du temps de travail est offert par 18 des organisations qui ont répondu au questionnaire (6 %).

Au Cégep Maisonneuve des employés cléricaux peuvent avec l'accord de leur supérieur et en autant que cela ne nuit pas au fonctionnement de l'unité, se choisir des horaires personnalisés selon leurs goûts ou leurs besoins. Ainsi les heures de départ ou d'arrivée, le nombre de jours travaillés dans la semaine et le nombre d'heures travaillées par semaine peuvent être aménagés.

Cette pratique est généralement informelle, accessible au cas par cas. Pour 56 % des organisations, l'aménagement consiste à permettre à l'employé de travailler selon le temps dont il dispose. Pour une minorité (30 %), l'horaire suit l'horaire (scolaire) des enfants ou celui du conjoint. Dans plus des trois quarts de ces organisations, les employés qui ont un tel horaire bénéficient des mêmes avantages sociaux que ceux qui travaillent à temps plein. Selon la quasi-totalité des répondants, les employés qui travaillent selon un horaire à la carte ont les mêmes possibilités de carrière que leurs collègues à temps plein.

L'emploi à *temps partiel temporaire* permet à un employé de travailler temporairement, ici pour des raisons familiales, un nombre d'heures inférieur à la normale. Cette pratique est possible dans 112 organisations qui ont répondu au questionnaire (37 %).

Suite à un congé de maternité, les employées de Loto-Québec peuvent effectuer un retour progressif à leur emploi en travaillant deux, trois ou quatre jours par semaine pendant une période maximum de deux ans.

Samson Bélair Deloitte & Touche offre un programme d'emploi à temps partiel de courte durée. Sur une base volontaire, les employés peuvent travailler à temps partiel entre le 1^{er} mai et le 30 novembre de chaque année, la période d'affaires la moins achalandée.

Plus de 60 % des organisations offrant cette pratique la gèrent en s'appuyant sur une politique formelle (écrite). La moitié de ces organisations rendent cette pratique accessible à tous leurs employés mais l'autre moitié la limitent à certaines catégories d'employés notamment aux femmes qui retournent au travail après un congé de maternité. Trois entreprises sur quatre ont implanté cette pratique au cours des 10 dernières années. La très grande majorité des répondants affirment que les employés à temps partiel temporaires ont les mêmes avantages sociaux (76 %) et les mêmes possibilités de carrière (93 %) que leurs collègues à temps plein. Dans la plupart des cas (80 %), les employés à temps partiel peuvent recommencer à travailler à temps plein lorsqu'ils le veulent.

L'*emploi partagé* permet à deux ou à plusieurs employés, ici pour des raisons familiales, de partager un poste à temps plein habituellement comblé par une seule personne. Cette possibilité est offerte par 46 des organisations qui ont répondu au questionnaire (15 %).

En 1993, environ 900 employés de la Banque Royale (450 postes) se partageaient un emploi. Le partage d'emploi permet de créer deux emplois à temps partiel pour un emploi à plein temps. Au Québec, ce sont surtout les employés de sexe féminin travaillant au service à la clientèle qui ont recours à cette pratique.

Plus de 65 % des organisations ayant adopté une pratique d'emploi partagé la gèrent de façon formelle (politique écrite). Pour la majorité de ces organisations, cette pratique est accessible aux employés de toutes les catégories (59 %) mais le plus souvent au cas par cas selon certains critères (61 %). Cette pratique est récente: 52 % de ces firmes l'ont adoptée au cours des 5 dernières années. Près des trois quarts des organisations font en sorte que les horaires des employés qui se partagent le même poste ne se chevauchent pas. Dans la grande majorité des cas, il existe un mécanisme de retour à l'emploi à temps plein (72 %) et les employés qui se partagent un poste ont les mêmes avantages sociaux (80 %) et les mêmes possibilités de carrière (94 %) que leurs collègues qui travaillent à temps plein.

Le *travail à domicile* permet à l'employé d'effectuer, à sa demande, ici pour des raisons familiales, l'ensemble ou une partie de son travail à la maison. Cette pratique existe dans 11 organisations qui ont répondu au questionnaire (3,7 %).

À la Banque Royale, l'employé qui adopte la formule flexiplace travaille à son domicile ou dans des bureaux satellites, pendant une partie de la semaine. Cette formule convient particulièrement aux employés dont les tâches n'exigent pas une présence assidue au bureau, à ceux qui font la navette entre deux centres de travail ou plus ou encore, à ceux qui doivent entretenir des liens particuliers avec la clientèle.

Dans le cadre des régimes de travail optionnels (RTO) Bell Canada offre également à ses employés l'option télé-travail. En 1995 il y avait entre 2000 et 2500 télé-travailleurs dans cette entreprise soit environ 5 % de la main-d'œuvre totale.

La grande majorité des organisations offrant une pratique de travail à domicile la gèrent au cas par cas (82 %), de façon informelle (91 %), ne la rendant accessible qu'aux employés de certaines catégories d'emplois (82 %). Cette pratique est récente puisque plus de 80 % de ces organisations l'ont adoptée au cours des 5 dernières années. Dans une même proportion, ces organisations n'obligent pas leurs employés travaillant à domicile à se présenter régulièrement sur les lieux de l'entreprise.

Le *cheminement de carrière adapté aux exigences familiales* («Mommy» ou «Daddy Track») permet aux employés qui le désirent de modifier temporairement — pour des raisons familiales — le contenu de leur emploi ou leurs conditions de travail, quitte à voir leur carrière progresser moins rapidement dans l'immédiat. Vingt organisations parmi celles qui ont répondu au questionnaire (7 %) offriront une telle possibilité.

La direction du Groupe Cartier a approuvé une pratique informelle qui permet à un employé désireux de consacrer plus de temps à sa famille de s'impliquer dans des projets moins exigeants.

Cette pratique est la plupart du temps informelle (90 %) et accessible à toutes les catégories de personnel (60 %). Les formes d'entente les plus fréquentes sont: le maintien d'un horaire fixe (60 %), la limitation des responsabilités (55 %), le travail à temps partiel temporaire (55 %), la limitation des déplacements à l'extérieur (45 %), la restriction temporaire des mouvements d'emploi (40 %), l'affectation temporaire à un autre emploi (40 %), la réduction ou le gel des heures supplémentaires (40 %), le travail à

domicile (15 %). De l'avis de 85 % des répondants, cette modification temporaire de l'emploi ou des conditions de travail de l'employé n'influence pas ses possibilités de carrière à long terme.

E) AUTRES

L'*aide à la relocalisation* 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. Cette pratique existe dans 31 des organisations qui ont répondu au questionnaire (10 %).

À la Banque Nationale du Canada, l'aide à la relocalisation est offerte dans le cadre du programme d'aide aux employés. Leur politique prévoit un montant pouvant atteindre un maximum de 1 000 \$ pour aider le ou la conjoint(e) d'un(e) employé(e) transféré(e) à se trouver un emploi dans la nouvelle région

Près de 70 % des organisations ayant cette pratique la gèrent formellement. La moitié la rendent accessible à tous leurs employés, l'autre moitié la réservent à certaines catégories d'employés ou l'appliquent au cas par cas. Cette pratique existe dans certaines organisations depuis longtemps (15 ans et plus). Les formes d'aide les plus fréquentes sont: les visites de familiarisation pour les membres de la famille (61 %), l'information et les conseils sur les écoles (58 %), les informations sur le marché du travail (29 %), l'aide à l'intégration sociale des membres de la famille (16 %), les ententes avec d'autres organisations pour favoriser la mobilité du conjoint (16 %), la recherche d'emploi par le conjoint (13 %), ainsi que de l'aide financière pour les déplacements, les urgences, le déménagement, l'achat d'une nouvelle maison, etc.

L'*aide financière à l'éducation des enfants* est offerte généralement sous forme de prêts et de bourses aux enfants d'employés pour défrayer une partie des coûts de leur éducation. Cette pratique est offerte par 12 des organisations qui ont répondu au questionnaire (4 %).

Gaz Métropolitain offre un programme de bourses d'études universitaires pour les enfants de ses employés réguliers ou retraités. Chaque année, douze bourses sont offertes, soit 10 bourses de 1 000 \$ pour des étudiant(e)s de premier cycle et 2 bourses de 2 500 \$ pour des étudiant(e)s de deuxième ou troisième cycle.

La majorité des organisations offrant cette pratique rendent l'aide financière accessible à tous leurs employés (97 %) sans privilégier les employés à faible revenu (92 %). Cette pratique est dans la plupart des

cas relativement ancienne puisque 60 % de ces organisations l'ont implantée il y a plus de 10 ans. Près des trois quarts d'entre elles accordent une aide sous forme de bourses aux enfants des employés fréquentant des collèges (67 %) et/ou des universités (92 %).

Les *services domestiques à accès rapide* sont offerts aux employés sur les lieux de l'entreprise ou à proximité pour les aider à assumer certaines tâches domestiques et à mieux gérer leur temps. Des services domestiques à accès rapide sont offerts par 28 des organisations qui ont répondu au questionnaire (9 %).

À la demande d'une employée qui, pour des raisons familiales, désirait emporter des repas à la maison après sa journée de travail, Merck Frosst Canada a ajouté un service à sa cafétéria pour ses employés de Kirkland. À midi les employés qui le désirent peuvent commander leur repas du soir parmi trois menus. À la fin de leur journée de travail, il leur suffit de repasser à la cafétéria pour emporter avec eux les plats préparés qu'ils n'auront qu'à réchauffer à la maison. De plus, le guichet automatique de la Banque Impériale de Commerce du Canada qui se trouve sur les lieux de travail, permet aux employés de mieux gérer leur temps et de limiter leurs déplacements.

Cette pratique est récente; plus de la moitié des organisations l'ont implantée il y a moins de cinq ans. Seul le quart des entreprises offrent elles-mêmes les services domestiques, les autres les sous-traitent auprès d'entreprises spécialisées. Dans la grande majorité des cas (80 %), les services sont offerts sur les lieux de l'entreprise. Ce sont, dans l'ordre : les services bancaires (96 %), le traiteur (32 %), le nettoyage à sec (25 %) et le coiffeur (11 %).

QUESTION 3 : QUELLES ORGANISATIONS IMPLANTENT DES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF?

La réponse générale à cette question n'est pas facile car les profils organisationnels⁶ varient d'une pratique à l'autre (tableau 2). Il est néanmoins possible de mettre en évidence le rôle prédominant de quatre facteurs : 1°) le taux de syndicalisation (jumelé au secteur d'activité et à la taille de l'organisation), 2°) la culture, 3°) le degré de féminisation et 4°) la catégorie occupationnelle.

Tout d'abord le facteur qui est le plus fréquemment associé à la présence de pratiques d'aide à l'ÉEF

⁶Obtenus par des analyses du discriminant et des régressions logistiques.

est sans aucun doute la grappe de variables⁷ constituée des *taux de syndicalisation* des différentes catégories d'employés, du *secteur d'activité* et de la *taille de l'organisation*. Plus les employés sont syndiqués (et donc plus il s'agit du secteur public et d'entreprises de grande taille), plus la présence de certaines pratiques — notamment les garderies, les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption, les congés pour raisons personnelles, les PAE, les services domestiques à accès rapide, le travail à temps partiel temporaire, le travail partagé — est fréquente. Si l'effet de la taille est surtout visible pour les garderies et les PAE (certainement pour des raisons de rentabilité), celui de la syndicalisation et du secteur public⁸ est plus général, permettant d'avancer une hypothèse de cause à effet entre ces deux variables et un grand nombre de pratiques d'ÉEF. Toutefois il faut noter qu'un certain nombre de pratiques plus susceptibles d'être implantées informellement ou au cas par cas (horaire variable, travail à domicile, cheminement de carrière adapté aux exigences familiales), ne vérifient pas cette hypothèse, ces pratiques pouvant se retrouver aussi fréquemment — si ce n'est plus fréquemment — dans des petites entreprises non syndiquées du secteur privé.

Comme il fallait s'y attendre la *culture organisationnelle* est un autre déterminant majeur de l'implantation de la plupart des pratiques d'ÉEF, notamment les garderies, les compléments de salaire et de congés, les PAE, l'horaire variable, la semaine comprimée et le temps partiel temporaire. Que ce soit par le biais de l'importance qu'accordent les dirigeants à l'ÉEF ou de l'évaluation du degré de compatibilité de la culture organisationnelle avec les préoccupations d'ÉEF, les résultats confirment nettement l'hypothèse de la littérature.

Le **taux de féminisation** de la main-d'œuvre est un troisième déterminant majeur. Comme la littérature le suggère, la féminisation favorise l'implantation de nombreuses pratiques, notamment les garderies, les compléments de salaire et de congés, les congés personnels, les PAE, les services domestiques à accès rapide, le temps partiel temporaire et le travail partagé volontaire. Pourtant il faut noter que c'est surtout la féminisation des cadres, des professionnels, des techniciens, des conseils d'administration — et dans une mesure moindre des employés

⁷Les 3 variables sont en effet très étroitement associées comme le montre l'analyse des composantes principales qui a permis de ramener les 33 variables initiales à 11 facteurs indépendants expliquant 70 % de la variance initiale.

⁸Par rapport au secteur public il faut néanmoins noter le rôle de leadership du secteur de l'éducation et surtout du secteur de la santé alors qu'en ce qui concerne la syndicalisation, c'est surtout la syndicalisation des professionnels, des techniciens et des employés de bureau qui explique la présence de pratiques d'aide à l'ÉEF.

Tableau 2

Caractéristiques des organisations ayant implanté
les pratiques d'aide à l'ÉEF les plus fréquentes^(a) (n = 218)

Pratiques d'aide à l'ÉEF	n	Lambda de Wilks ^(b)	Principales caractéristiques organisationnelles significatives ^(c)
Garderie pour enfants d'âge préscolaire	33	0,704***	<p><i>Syndicalisation</i>: professionnels (0,60) techniciens (0,48) bureau (0,47) taille (0,57) type familial (-0,25) <i>dirigeants sensibilisés</i> (0,48) <i>Secteur d'activités</i>: éducation (0,40) santé (0,31) communications (-0,25) manufactures (-0,24) <i>Féminisation</i>: professionnels (0,37) techniciens (0,34) cadres (0,26) <i>Catégorie occupationnelle</i>: techniciens (0,33) production (-0,24) cadres (-0,20) concurrence (-0,23)</p>
Services d'information et de référence	28	0,787***	<p><i>Secteur d'activités</i>: éducation (0,44) provincial (0,31) manufactures (-0,24) <i>Catégorie occupationnelle</i>: production (-0,41) professionnels (0,23) cadres (-0,22) <i>Féminisation</i>: cadres supérieurs (0,34) production (-0,26) professionnels (0,24) <i>Syndicalisation</i>: professionnels (0,32) techniciens (0,24) <i>Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans</i>: bureau (-0,32) production (-0,28) cadres (-0,23) âge organisation (-0,27) type familial (-0,22) <i>dirigeants sensibilisés</i> (0,27) culture compatible (0,24)</p>
Compléments de salaire et de congés	129	0,613***	<p><i>Syndicalisation</i>: bureau (0,60) techniciens (0,56) professionnels (0,46) production (0,34) concurrence (-0,51) culture compatible (0,44) <i>dirigeants sensibilisés</i> (0,22) <i>Secteur d'activités</i>: services (-0,34) manufactures (-0,31) municipal (0,30) santé (0,30) construction (-0,26) <i>Féminisation</i>: conseil d'administration (0,29) professionnels (0,28) cadres intermédiaires (0,26) techniciens (0,25) <i>Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans</i>: production (0,23) type familial (-0,22) taille (0,20)</p>
Congés personnels	158	0,800***	<p><i>Syndicalisation</i>: professionnels (0,72) techniciens (0,60) bureau (0,59) production (0,23) <i>Féminisation</i>: professionnels (0,69) cadres intermédiaires (0,55) techniciens (0,52) conseil d'administration (0,35) production (0,31) cadres supérieurs (0,31) bureau (0,29) <i>Secteur d'activités</i>: manufactures (-0,64) santé (0,54) services (-0,28) concurrence (-0,47) âge organisation (0,38) type familial (-0,25) taille (0,23) <i>Catégorie occupationnelle</i>: production (-0,24) professionnels (0,20)</p>
Programme d'aide aux employés	113	0,562***	<p>taille (0,50) âge organisation (0,23) <i>Syndicalisation</i>: bureau (0,50) techniciens (0,48) professionnels (0,46) production (0,33) <i>Féminisation</i>: techniciens (0,33) professionnels (0,29) cadres intermédiaires (0,26) conseils d'administration (0,20) <i>Secteur d'activités</i>: santé (0,32) services (-0,31) communication (-0,28) culture compatible (0,29) <i>dirigeants sensibilisés</i> (0,26) <i>Catégorie occupationnelle</i>: techniciens (0,21)</p>

Pratiques d'aide à l'ÉEF	n	Lambda de Wilks ^(b)	Principales caractéristiques organisationnelles significatives ^(c)
Horaire variable	83	0,793***	<i>Secteur d'activités:</i> santé (-0,49) services (0,26) provincial (0,24) dirigeants sensibilisés (0,36) <i>Catégorie occupationnelle:</i> production (-0,27) professionnels (0,26) <i>Syndicalisation:</i> production (-0,26) stratégie différenciée (0,25) concurrence (0,20) <i>Féminisation:</i> production (-0,23) cadres intermédiaires (-0,22)
Temps partiel temporaire	86	0,719***	<i>Syndicalisation:</i> professionnels (0,59) techniciens (0,48) bureau (0,47) production (0,22) <i>Secteur d'activités:</i> manufactures (-0,42) santé (0,41) provincial (0,32) culture compatible (0,41) dirigeants sensibilisés (0,23) <i>Féminisation:</i> professionnels (0,40) techniciens (0,39) cadres intermédiaires (0,38) conseil d'administration (0,28) cadres supérieurs (0,26) <i>Catégorie occupationnelle:</i> cadre (-0,40) professionnels (0,27) bureau (-0,25) taille (0,39) type familial (-0,23) concurrence (-0,30)
Emploi partagé	37	0,725***	<i>Féminisation:</i> conseil d'administration (0,53) cadres intermédiaires (0,48) professionnels (0,44) techniciens (0,42) cadres supérieurs (0,29) production (0,21) <i>Secteur d'activités:</i> santé (0,43) manufactures (-0,27) fédéral (0,24) <i>Syndicalisation:</i> professionnels (0,41) bureau (0,36) techniciens (0,34) <i>Catégorie occupationnelle:</i> techniciens (0,36) concurrence (-0,35) situation financière (-0,32) culture compatible (0,33) <i>Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans:</i> bureau (-0,25) type familial (-0,21)

- (a) Celles dont le n est supérieur à 25 (à l'exception de l'assurance collective familiale qui est trop fréquente pour qu'un profil discriminant puisse être mis en évidence).
- (b) Le lambda de Wilks mesure le pouvoir discriminant du profil; plus le lambda est **petit**, plus le profil est discriminant. Ici tous les profils sont significatifs à 0,01 %.
- (c) Pour tenir compte de la colinéarité, le chiffre entre parenthèses indique la corrélation de la variable avec la fonction discriminante; seules les corrélations supérieures à 0,20 sont présentées.

de bureau — qui a de l'effet sur l'implantation de ces pratiques, celle des employés de production ou d'entretien n'apparaissant pas corrélée, ou même étant négativement corrélée avec l'implantation de certaines pratiques (par exemple les services d'information et de référence ou le temps partiel temporaire). Il existe également certaines pratiques, plus individualisées, dont l'implantation est plus fréquente en milieux faiblement féminisés; ce sont l'horaire variable, l'horaire à la carte, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et surtout l'aide financière à l'éducation et l'aide à la réinstallation. Dans certains cas (les deux derniers par exemple), ceci s'explique pas le fait que les hommes peuvent bénéficier de la pratique alors que dans le cas du cheminement de carrière adapté il semblerait que les accommodements ad hoc soient plus faciles à offrir quand les femmes sont peu nombreuses.

La *composition de la main-d'œuvre* s'avère être le quatrième déterminant majeur. Sans aucun doute c'est dans les organisations où la main-d'œuvre professionnelle ou technique prédomine que les pratiques d'aide à l'ÉEF sont les plus implantées. On peut ainsi associer la plupart des pratiques (garderie, service d'information et de référence, congés pour raisons personnels, PAE, temps partiel temporaire, emploi partagé, horaire variable, cheminement de carrière adapté) à de fortes concentrations de professionnels ou de techniciens. À l'inverse il est encore plus clair qu'une forte proportion d'employés de production ou d'entretien — ou même de cadres dans certains cas — ne favorise pas et même nuit à l'implantation de ces mêmes pratiques. Ne font exception à ce modèle général que quelques pratiques, comme l'aide financière à l'éducation et l'aide à la réinstallation plus associées à des personnels cadre ou de production. Néanmoins il est clair, globalement parlant, que la main-d'œuvre de production — même si elle est syndiquée et fortement féminisée — ne bénéficie pas des mêmes pratiques d'aide à l'ÉEF que les autres catégories de main-d'œuvre.

Si l'on cherche maintenant à expliquer⁹ le **nombre** (et non plus le type) de pratiques d'aide à l'ÉEF implantées ce sont les mêmes variables : syndicalisation, culture, taille, secteur d'activités, féminisation et catégorie de main-d'œuvre qui expliquent la très grande partie de la variance du nombre de pratiques implantées (tout près de 50 %). S'y ajoutent deux variables : la stratégie d'affaires (différenciée) et le type de propriété (non familial) qui favorisent (marginale) l'implantation de pratiques multiples d'aide à l'ÉEF. Si l'on ne s'intéresse qu'aux organisations ayant implanté de nombreuses pratiques ($n \geq 6$) et à celles en ayant implanté peu ($n \geq 3$)¹⁰, un tel modèle permet de prédire avec 92 chances sur 100 l'appartenance d'une organisation à son groupe d'origine¹¹. Il faut néanmoins être conscient que certaines pratiques peuvent compter deux fois, par exemple PAE et services d'information et de référence ou aide d'urgence et congés personnels. Il faut également noter que toutes les pratiques n'ont pas la même importance ou ne représentent pas toutes le même investissement de la part de l'organisation, par exemple l'ouverture d'une garderie et l'autorisation de travailler à domicile pour quelques personnes.

QUESTION 4 : QUELS SONT LES EFFETS DES PRATIQUES D'AIDE À L'ÉEF?

Notons tout d'abord que certains impacts (accidents du travail, satisfaction des clients, contrôle du travail, utilisation des équipements) sont tellement faibles qu'ils peuvent être considérés comme secondaires

⁹Par le biais d'une régression multiple.

¹⁰Environ 70 organisations dans chaque groupe.

¹¹Selon une analyse du discriminant faite sur ces deux groupes.

dans cette étude et oubliés de l'analyse. D'autres sont tellement corrélés¹² (par exemple l'absentéisme et les retards ou l'implication, l'identification et le rendement ou encore la rétention et le roulement¹³) qu'ils peuvent être regroupés réduisant le nombre d'impacts à analyser de 17 à 9.

Tableau 3
Effets des pratiques d'aide à l'ÉEF les plus fréquentes⁽¹⁾

Pratiques d'aide à l'ÉEF	n	Principaux effets⁽²⁾	Effet moyen⁽³⁾
Garderie pour enfants d'âge préscolaire	≥ 33	Satisfaction (+106) Absentéisme / retards (-58) Implication / identification / rendement (+44) Capacité à attirer de nouveaux employés (+33) Stress (-23) Rétention / roulement (+19)	31,8
Aide d'urgence	≥ 9	Absentéisme / retards (-82) Stress (-78) Coûts (-33)	24,7
Services d'information et de référence	≥ 28	Satisfaction (+94) Implication / identification / rendement (+52) Absentéisme / retards (-44) Stress (-33) Coûts (-27) Rétention / roulement (+19)	32,6
Compléments de salaire et de congés	≥ 137	Satisfaction (+99) Coûts (+64) Capacité à attirer de nouveaux employés (+48) Stress (-35) Absentéisme / retards (-34) Implication / identification / rendement (+29) Rétention / roulement (+26)	30,4
Congés pour raisons personnelles	≥ 171	Satisfaction (+81) Absentéisme / retards (-42) Stress (-32) Implication / identification / rendement (+27) Coûts (+22) Capacité à attirer de nouveaux employés (+17)	23,3
Programmes d'aide aux employés	≥ 111	Satisfaction (+92) Absentéisme / retards (-69) Stress (-52) Implication / identification / rendement (+47) Coûts (-17) Rétention / roulement (+15)	34,6
Assurance collective familiale	≥ 211	Satisfaction (+71) Coûts (+52) Capacité à attirer de nouveaux employés (+45) Implication / identification / rendement (+24) Rétention / roulement (+23)	25,8
Horaire variable	≥ 78	Absentéisme / retard (-94) Satisfaction (+85) Implication / identification / rendement (+48) Temps supplémentaire (-44) Stress (-43) Capacité à attirer de nouveaux employés (+27) Rétention / roulement (+24)	43,8
Semaine comprimée	≥ 18	Satisfaction (+89) Absentéisme / retards (-71) Implication / identification / rendement (+39) Capacité à attirer de nouveaux employés (+39) Stress (-37) Rétention / roulement (+27) Temps supplémentaire (-26) Créativité / innovation (+21)	39,4
Horaire à la carte	≥ 12	Satisfaction (+115) Absentéisme / retards (-81) Stress (-50) Implication / identification / rendement (+44) Créativité / innovation (+25) Temps supplémentaire (-17)	37,8

¹²Selon une analyse topologique.

¹³Contrairement aux autres, les variables de cette grappe varient en sens opposés et nous avons choisi pour la grappe le sens de la rétention.

Pratiques d'aide à l'ÉEF	n	Principaux effets ⁽²⁾	Effet moyen ⁽³⁾
Temps partiel temporaire	≥ 80	Satisfaction (+90) Absentéisme / retards (-67) Stress (-53) Rétention / roulement (+32) Implication / identification / rendement (+30) Capacité à attirer de nouveaux employés (+15)	33,6
Emploi partagé	≥ 33	Satisfaction (+86) Absentéisme / retards (-60) Stress (-46) Rétention / roulement (+32) Implication / identification / rendement (+23)	30,1
Travail à domicile	≥ 9	Satisfaction (+100) Implication / identification / rendement (+69) Absentéisme / retards (-62) Créativité / innovation (+55) Rétention / roulement (+45) Stress (-40) Capacité à attirer de nouveaux employés (+22) Temps supplémentaire (-22)	47,3
Cheminement de carrière adapté	≥ 13	Satisfaction (+80) Stress (-64) Implication / identification / rendement (+52) Rétention / roulement (+49) Absentéisme / retards (-32)	34,7
Aide financière à l'éducation	11	Satisfaction (+100) Implication / identification / rendement (+39)	19,0
Services domestiques à accès rapide	≥ 22	Satisfaction (+79) Absentéisme / retards (-25)	15,0
Aide à la relocalisation	≥ 18	Satisfaction (+67) Capacité à attirer de nouveaux employés (+53) Rétention / roulement (+40) Implication / identification / rendement (+28) Stress (-20)	24,6

⁽¹⁾ n ≥ 9.

⁽²⁾ L'importance moyenne de chaque effet est présentée entre parenthèses, seuls les effets ayant une importance moyenne supérieure à 15 sont rapportés (100=1 intervalle sur une échelle Likert à 5 niveaux)

⁽³⁾ Calculé en faisant la moyenne de tous les effets spécifiques à la pratique, tout effet contraire à l'hypothèse étant considéré comme nul dans la moyenne.

Bien que les effets soient spécifiques à chaque pratique (tableau 3), il est néanmoins possible de dégager une sorte de modèle général des effets qu'on peut associer aux pratiques d'aide à l'ÉEF dans leur ensemble. L'effet le plus important est, de loin, l'augmentation de la satisfaction qui arrive au premier rang pour la plupart des pratiques. Arrivent ensuite la grappe "absentéisme/retards", qui est particulièrement réduite par les différentes formes d'aménagement du temps de travail, puis le stress et la grappe "implication / identification / rendement". Le stress est particulièrement réduit par l'aide d'urgence et les régimes de travail souples alors que l'implication, l'identification et le rendement sont plus particulièrement améliorés par le travail à domicile, le cheminement de carrière adapté, les services d'information et de référence, l'horaire variable et les PAE. La grappe "rétention / roulement" se classe un peu plus loin juste avant la capacité à attirer de nouveaux employés. L'impact sur la rétention et le roulement est surtout significatif pour le travail à domicile, le cheminement de carrière adapté et l'aide à la réinstallation alors que l'impact sur la capacité à attirer de nouveaux employés est notable pour l'aide à la réinstallation, les compléments de salaire et de congés, les assurances collectives familiales et les garderies. Finalement les effets sur les coûts de main-

d'œuvre, la créativité, l'innovation et le temps supplémentaire peuvent être exclus de ce modèle puisque'ils sont très faibles (sauf pour les compléments de salaire et de congés et les régimes d'assurance collective familiale qui augmentent beaucoup les coûts, l'horaire variable qui réduit le temps supplémentaire et le travail à domicile qui augmente la créativité et l'innovation).

QUESTION 4 : EXISTE-T-IL DES PROGRAMMES D'AIDE À L'ÉEF DANS LES ORGANISATIONS DU QUÉBEC?

Une organisation peut avoir implanté des pratiques semblables à celles présentées dans le tableau 1 sans qu'il y ait pour autant un véritable "programme" d'aide à l'ÉEF dans cette organisation. Le programme est vu ici comme un ensemble cohérent de pratiques assorti d'une volonté organisationnelle d'aider les employés à mieux équilibrer les exigences de leur vie de famille avec celles de leur vie professionnelle. Habituellement la cohérence des pratiques s'obtient par le biais de politiques appropriées et la volonté organisationnelle se manifeste — entre autres par la mise en place d'une structure responsable de la gestion du programme.

La Banque Royale a adopté une véritable politique en matière d'emploi et de famille afin de mieux coordonner une gamme de pratiques et d'activités telles que : congés, services aux personnes à charge, horaires de travail adaptés, perfectionnement des cadres, centres de documentation emploi et famille, rédaction de guides Travail et Famille, PAE et bien-être, assistance-emploi. En 1990, l'institution mit en branle une véritable stratégie de communication, de formation et de gestion de leur programme Travail et Famille. (Conference Board du Canada, 1994).

Confrontés à cette définition, seulement 11 des 301 répondants considèrent avoir dans leur organisation un programme d'aide à l'ÉEF, soit une proportion de 3,7 %. L'âge du programme adopté par ces entreprises varie; le plus vieux date de plus de 10 ans mais l'âge médian est entre 5 et 6 ans. Dans la plupart des cas (80 %), le responsable de ce programme relève du service des ressources humaines. C'est le plus souvent le directeur ou la directrice des ressources humaines qui est responsable de ce programme, à moins qu'une conseillère ou une coordinatrice s'en occupe. Le titre du responsable reflète rarement la nature spécifique du programme sauf en de rares exceptions où les termes de "condition féminine" ou d'"équité en emploi" sont utilisés. Lorsque le programme ne relève pas de la direction des ressources humaines, il est habituellement placé sous la responsabilité directe des cadres. Dans quelques rares cas (18 %) on trouve un comité qui fait des recommandations au responsable du programme.

Les politiques des ressources humaines de la Banque de Montréal tiennent compte des responsabilités multiples (professionnelles, familiales, éducatives et communautaires) dont les employés doivent s'acquitter. La direction s'est dotée d'une structure permettant de gérer de manière intégrée ces politiques. Ainsi, la vice-présidence "égalité en milieu de travail" supervise 5 "directions principales" : égalité en milieu de travail, qualité de vie en entreprise, personnes handicapées, diversification du personnel et autochtones. La directrice principale "égalité en milieu de travail", dont relève principalement les efforts en matière d'ÉEF, supervise le travail de 8 coordonnateurs (Conference Board du Canada, 1994).

Lors de l'implantation du programme d'aide à l'ÉEF¹⁴, la plupart des répondants disent avoir accordé une très grande importance à l'obtention de l'appui des dirigeants et à la sensibilisation des cadres (scores moyens de 4,2 et 4,1 sur une échelle de 1 à 5). Ils ont également accordé une grande importance à l'analyse des besoins et aux pratiques des compétiteurs (scores moyens de 3,8). La consultation des employés et des syndicats a mobilisé moins d'énergie (scores moyens de 3,2 et 2,8). Finalement la mise en place d'un comité d'appui n'a pas été jugé très prioritaire (score moyen de 1,6). Dans quelques rares cas (18 %), des consultants ou des organismes externes ont été associés à la démarche d'implantation du programme.

Les obstacles lors de l'implantation du programme sont d'abord venus des cadres, du manque de ressources et de la complexité des lois et règlements pertinents. Viennent ensuite la lourdeur administrative, la résistance des syndicats, les problèmes de respect des droits des employés et le manque d'appui de la haute direction. Néanmoins ces obstacles ne semblent pas avoir pesé bien lourd car leur importance moyenne est toujours inférieure à 2,7 sur une échelle allant de la très faible importance (1) à la très forte importance (5).

Finalement nous demandions aux répondants dont l'organisation n'avait pas implanté de programme d'aide à l'ÉEF si ils pensaient que leur organisation allait le faire. Cent cinquante sept (91,3 %) ont répondu que non mais quinze (8,7 %) estiment que leur organisation est prête à le faire, soit dans un délai de 1 à 3 ans pour 10 d'entre elles, soit dans un délai supérieur à 3 ans pour les 5 autres. Ceci est bien peu si on compare aux 11 % d'organisations américaines qui prévoient planter une garderie (Towers - Perrin, 1991) ou aux 50 à 85 % qui prévoient planter de nouvelles pratiques d'aide à l'ÉEF dans les prochaines années (*American Society for Personnel Administration*, 1988). Mais il se peut aussi que les organisations soient plus prêtes à

¹⁴Un exemple d'implantation d'un tel programme (celui de la compagnie américaine Honeywell) est présenté par Friedman (1987). Cet exemple est repris dans Conseil du Patronat (1993b).

implanter des *pratiques* particulières d'aide à l'ÉEF qu'un *programme* complet d'aide à l'ÉEF.

CONCLUSION

Les résultats de cette recherche nous amènent à faire les cinq constatations suivantes.

Premièrement, la typologie de pratiques d'aide à l'ÉEF qui a été retenue reflète assez bien la diversité des pratiques implantées en milieu de travail au Québec. Néanmoins il existe des recoupements entre certaines pratiques. Ainsi les services d'information et de référence sur les services de garde peuvent être considérés comme une composante particulière des programmes d'aide aux employés; l'aide d'urgence prend souvent la forme d'une utilisation des congés payés ou des congés personnels; l'horaire à la carte n'est la plupart du temps qu'une forme personnalisée d'horaire variable; le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales comprend fréquemment des aménagements qui s'apparentent au temps partiel temporaire, etc. La typologie des pratiques d'aide à l'ÉEF peut donc être améliorée : 1) en précisant mieux le sens de certaines pratiques (comme l'aide d'urgence ou l'aide aux dépendants à autonomie réduite), 2°) en détaillant la catégorie PAE notamment en distinguant les services d'information et de référence (qui devraient être inclus dans cette catégorie) et les services de counseling, 3°) en supprimant l'horaire à la carte variable ainsi que le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales, 4°) en incluant d'autres aménagements dans les régimes de travail souples : limitation temporaire des déplacements, limitation temporaire des responsabilités, limitation temporaire des heures supplémentaires, affectation temporaire à un poste mieux adapté, 5°) en distinguant dans l'aide à la réinstallation les différentes formes d'aide accessibles à la famille.

Deuxièmement, l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF est très variable. Entre la quasi-absence (aide financière pour les frais de garde et service d'aide aux soins aux dépendants à autonomie réduite¹⁵) et la quasi-généralisation (assurances collectives familiales), on retrouve toute la gamme des fréquences d'implantation. Il est donc tout aussi possible — selon ce qu'on veut prouver — de dresser un bilan positif,

¹⁵ Seulement deux organisations accordent un montant fixe à certains employés pour le remboursement de leurs frais de garde et une seule accorde une aide domestique aux dépendants à autonomie réduite. Dans ce dernier cas la plupart des répondants ont identifié les services de counseling comme la forme principale d'aide aux soins aux dépendants à autonomie réduite. En fait il s'agit plutôt d'une forme d'aide aux *employés* ayant des dépendants à autonomie réduite qu'aux dépendants eux-mêmes et comme telle elle devrait être classée dans les PAE.

en mettant en valeur la forte implantation de certaines pratiques, ou un bilan négatif, en notant la faible implantation d'autres pratiques. Si l'on se concentre sur les pratiques les plus fréquentes, on peut affirmer que l'aide à l'ÉEF, au Québec, repose principalement sur quatre catégories de pratiques : 1°) les avantages sociaux (notamment les congés et compléments de salaire à la naissance), 2°) les programmes d'aide aux employés (notamment les services d'information et de counseling), 3°) les aménagements du temps de travail (notamment le temps partiel temporaire et l'horaire variable) et 4°) les services de garde pour enfants d'âge préscolaire. Certaines de ces pratiques s'articulent à un cadre législatif (loi de l'assurance-chômage et loi des normes du travail) qui a balisé et stimulé l'aide à l'ÉEF; d'autres doivent leur succès au fait qu'elles profitent aussi bien aux hommes qu'aux femmes (assurances collectives ou aide à la réinstallation par exemple) ou qu'elles peuvent être utilisées à d'autres fins que l'ÉEF (congés personnels ou horaire variable par exemple). Prétendre que toutes ces pratiques ont été implantées dans une perspective d'aide à l'ÉEF est donc exagéré. À cet égard il faut se rappeler que seulement 3,7 % des répondants estiment que leur organisation a un programme intégré d'ÉEF (avec politiques et structures spécifiques). Et encore ce pourcentage est-il fortement surestimé par le fait que les répondants à l'enquête avaient certainement plus de réalisations à leur actif en matière d'aide à l'ÉEF que les non-répondants. Il faut également se rappeler que seulement 11 % des dirigeants accordent une grande ou très grande importance à l'ÉEF et que seulement 32 % des organisations ont une grande ou très grande compatibilité de leur culture organisationnelle avec les préoccupations d'ÉEF. On est donc loin des bilans triomphalistes et les prédictions à l'effet que toute cette question de l'ÉEF sera réglée dans les 10 ans (Laabs, 1996), s'avèrent bien présomptueuses. Il existe pourtant certaines raisons de se réjouir. En effet l'existence de ces pratiques, même implantées à d'autres fins que l'ÉEF, permettrait facilement aux organisations qui le souhaiteraient de prendre le virage de la conciliation emploi-famille si le contexte l'exigeait et si un véritable programme d'aide à l'ÉEF, avec des politiques et des structures spécifiques, devait être mis en place. Il se pourrait néanmoins que les impératifs économiques ne soient pas assez déterminants pour prendre ce virage, comme le montre par exemple l'incapacité actuelle des chercheurs (Krug et al., 1972; Goff et al., 1990; Kossek et Nichol, 1992; Picard et al., 1994; Haines, 1995) à prouver la rentabilité économique des services de garde en milieu de travail.

Troisièmement, l'affirmation tout juste énoncée est confirmée par le fait que les pratiques d'aide à l'ÉEF sont surtout implantées dans les milieux de travail syndiqués. Ces avantages sont donc plus souvent acquis par le biais du rapport de force ou de la négociation qu'imposés par le besoin économique. Ils sont également d'une accessibilité plus générale dans les milieux syndiqués alors qu'ils ont tendance à être accordés informellement et au cas par cas, dans les milieux non syndiqués. L'argument de la concurrence qu'il faut

devancer, de la main-d'œuvre dans laquelle il faut investir pour se différencier et bâtir un avantage compétitif est beaucoup moins prépondérant. Par contre la présence d'une culture favorable à l'ÉEF est un prérequis essentiel à l'implantation des pratiques étudiées. Les actions pour faire évoluer la culture organisationnelle — telles la formation, la communication, etc. — sont donc aussi critiques pour le succès de la démarche d'aide à l'ÉEF que les pratiques elles-mêmes (St-Onge et al. 1994). Par le fait même cette culture est plus favorable aux préoccupations d'ÉEF lorsque la main-d'œuvre est fortement féminisée. Il n'est donc pas étonnant que la féminisation s'ajoute à la syndicalisation comme déterminants majeurs de l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF. À cet égard la féminisation des cadres et des conseils d'administration mais aussi de la main-d'œuvre professionnelle et technique est critique. Comme d'ailleurs pour la syndicalisation, ce n'est pas la féminisation de toutes les catégories d'employés qui favorise l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF mais de celles qui ont du "pouvoir", qui sont difficiles à attirer, lentes à former, coûteuses à rémunérer, promptes à s'en aller, en un mot qui ont une visibilité et un impact stratégiques. La féminisation des employés de production ou d'entretien à cet égard n'a aucun effet et une main-d'œuvre trop exclusivement composée d'employés de production¹⁶ voit même ses chances d'avoir accès à pratiques d'aide à l'ÉEF considérablement réduites. Un contexte favorable à l'ÉEF est donc celui d'une main-d'œuvre à forte prédominance professionnelle ou technique, féminisée (même dans la hiérarchie d'encadrement et au conseil d'administration) et fortement syndiquée aux niveaux professionnel, technique et de bureau. Les milieux de la santé ou de l'éducation sont à cet égard très représentatifs d'un tel modèle.

Quatrièmement les effets perçus de ces pratiques semblent relativement réduits puisque les moyennes oscillent toutes entre le "pas de changement" et la "faible augmentation" (ou "faible diminution" selon le cas). L'effet le plus important dans ce contexte est celui de l'augmentation de la satisfaction au travail. Sans être négligeable du point de vue de l'employé, un tel effet est néanmoins insuffisant pour l'employeur qui a besoin de voir les comportements du travail s'améliorer pour estimer que les pratiques d'aide à l'ÉEF sont rentables. À cet égard la diminution des retards et de l'absentéisme, l'amélioration du rendement (par le biais d'une implication et d'une identification accrues), la diminution du roulement et l'amélioration de la capacité d'attirer de nouveaux employés sont des effets de l'implantation des pratiques d'ETF qui ne peuvent laisser insensibles les gestionnaires, même si la question du prix à payer pour obtenir de tels résultats, reste à résoudre. Il faut pourtant modérer l'importance d'une telle question, fréquemment mise de l'avant par les chercheurs (Bowen,

¹⁶Et même de cadres puisque cette variable varie en sens inverse de la féminisation et surtout de la syndicalisation.

1988, Kingston, 1990, Barton, 1992; Stone, 1994), car l'implantation des pratiques d'aide à l'EEF n'est pas que le résultat d'une démarche de recherche de l'efficience, centrée sur l'évaluation monétaire des coûts et des bénéfiques. C'est aussi le résultat d'une démarche d'adaptation à un nouveau contexte où les aspirations des employés, leur pouvoir, les pressions sociales et législatives ainsi que la culture et la vision des gestionnaires s'avèrent tout aussi déterminants que les aspects monétaires mesurables à court terme.

Cinquièmement, il est assez étonnant de constater que — à l'exception de l'horaire variable — ce sont des pratiques *marginales* (comme le travail à domicile, la semaine comprimée, l'horaire à la carte, le cheminement de carrière adapté) qui semblent les plus efficaces. Un tel résultat pose évidemment le problème de la crédibilité des moyennes construites sur des échantillons de taille réduite ($9 \leq n \leq 18$). Il se pourrait néanmoins que les aménagements personnalisés, ad hoc et souvent informels qui caractérisent la plupart de ces pratiques soient plus efficaces que les pratiques formelles, accessibles à tous et par le fait même moins mobilisatrices. Nous arriverions alors au paradoxe suivant : c'est en milieu syndiqué et féminisé que le plus grand nombre de pratiques d'aide à l'EEF sont implantées mais c'est lorsque ces pratiques sont accordées au mérite (ce qui se produit principalement dans les milieux peu syndiqués et peu féminisés) qu'elles sont les plus efficaces.

RÉFÉRENCES

- Adams, J.L. (1993) "Juggling Job and Family", *Vital Speeches*, 60 (40), 125-128.
- American Management Society (1988) *Flexible Work Survey*. Treveose: AMS Foundation.
- American Society for Personnel Administration (1988) *Employers and Child Care: The Human Resource Professional's View*. Alexandria.
- Anderson, K. (1983) *Corporate Initiatives for Working Parents in New York City: A Ten-Industry Review*. New York: Centre for Public Advocacy Research.
- Auerbach, J.D. (1988) *In Tech Business of Child Care: Employer Initiatives and Working Women*. New York: Praeger.
- 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.
- Barton, L. (1992) "Corporate Sponsored Child Care: A Benefit with High Satisfaction", *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.
- 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.
- Bureau international au travail (1994) *Le travail dans le monde*. Genève.
- Bureau of National Affairs (1986) *Work and Family: A Changing Dynamic*. Washington.
- Bohen, H.B. et Viveros-Long, A. (1981) *Balancing Jobs and Family Life: Do Flexible Work Schedules Help?* Philadelphie: Temple University Press.
- 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.
- Bureau of Labor Statistics (1988) *BLS Reports on Employer Child-Care Practices*. Washington: United States Department of Labor.
- Bureau of National Affairs (1987) *Employee Assistance Program Benefits, Problems, and Prospects*. Washington.
- Bureau of National Affairs (1991) *Work and Family Today: 100 Key Statistics*. Washington.
- Burud, S.L., Aschbacher, P.R. et McCroskey, J. (1984) *Employer-Supported Child Care: Investing in Human Resources*. Dover: Auburn House Press.
- Canadian Business Review (1989) "Canadian Organizations and their Family-Related Programs", automne, 22-26.
- Cantin, E. (1994) "La conciliation des responsabilités familiales et professionnelles", *Le Marché du travail*, septembre, 6-10, 67-69.
- Catalyst (1988) *Parental Leave and Vital Statistics*. New York.
- Catalyst (1990) *Women in Corporate Management: Results of a Catalyst Survey*. New York.

- Christensen, K.E.** (1989) *Flexible Staffing and Scheduling in U.S. Corporations*, bulletin de recherche n° 240. New-York: The Conference Board.
- Collins, R.C. et Magid, R.Y.** (1989) "Taking the Myths out of Childcare Planning", *Management Review*, 78 (1), 18-22.
- Conference Board** (1987) *Family-Supportive Policies: The Corporate Decision-Making Process*, rapport n° 897. New York.
- Conseil du Patronat** (1993a) *Conciliation travail-famille : expériences québécoises*, dossier 93-10. Montréal.
- Conseil du Patronat** (1993b) *Programme travail-famille : modèle d'implantation*, dossier no 93-14. Montréal.
- Cook, A.H.** (1987) "Family and Work: Challenges to Labor, Management and Government", dans: Jain, H.C. (dir.) *Emerging Trends in Canadian Industrial Relations*, Proceedings of the 24th Annual Meeting of the Canadian Industrial Relations Association Hamilton.
- Ferber, M.A., O'Farell, B. et Allen, L.R.** (1991) *Work and Family: Policies for a Changing Work Force*. Washington: National Academy Press.
- Friedman, D.E.** (1983) *Encouraging Employee Support to Working Parents*. New York : Canegie Corporation.
- Friedman, D.E.** (1985) *Corporate Financial Assistance for Child Care*. New York : The Conference Board.
- Friedman, D.E.** (1987) *Family-Supportive Policies : The Corporate Decision-Making Process*, rapport no 897. New York : The Conference Board.
- 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*, rapport n° 962. New York: The Conference Board.
- Friedman, D.E. et Galinsky, E.** (1992) "Work and Family Issues: A Legitimate Business Concern", dans: Zedeck, S. (dir.) *Work, Families and Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- 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.
- Galinsky, E.** (1986) "Family Life and Corporate Policies", dans : Yogman M. et Brazelton T.B. (dir.) *In Support of Families*. Boston : Harvard University.
- Galinsky, E., Friedman, D. et Hernandez, C.** (1991) *The Corporate Guide to Work-Family Programs*. New York: Families and Work Institute.
- Galinsky, E., Hughes, D. et David, J.** (1990) "Trends in Corporate Family-Supportive Policies", dans : Hanks R. et Sussman M. (dir.) *Corporations, Businesses and Families*. Binghamton : Haworth.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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*, 19 (2), 74-82.
- Guérin, G., St-Onge, S., 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 (École de relations industrielles).
- 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.
- Haines, V. (1995) *Contribution à l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille*, thèse de doctorat. Montréal: Université de Montréal (École de relations industrielles).
- Hall, D.T. (1990) "Promoting Work/Family Balance: An Organization Change Approach", *Organizational Dynamics*, 18 (3), 4-18.
- Hall, D.T. et Richter, J. (1988) "Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations do to Help?" *The Academy of Management Executive*, 2 (3), 213-223.
- Hand, S. et Zawacki, R. (1994) "Family-friendly Benefits : More than a Frill", *HR Magazine*, octobre, 79-94.
- Huth, S.A. (1989) "Corporations Provide Variety of Child Care Options", *Employee Benefit Plan Review*, 44 (3), 48-50.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S. et Rivero, J. C. (1989) "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, 42 (4), 727-786.
- 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.
- Kelly, R.F. et Voydanoff, P. (1985) "Work/Family Role Strain Among Employed Parents", *Family Relations*, 34 (3), 367-374.
- Kennedy, C.M. (1991) *Personnel Practices in Planning Offices*, rapport no 434. Washington : American Planning Association (Planning Advisory Service).
- Kingston, P.W. (1990) "Illusions and Ignorance About the Family-Responsive Workplace", *Journal of Family Issues*, 11 (4), 438-454.
- 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.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: Westat, Inc.
- Laabs, J. (1991) "Eyeing Future HR Concerns", *Personnel Journal*, janvier 28-37.
- MacAdam, M.N. (1994) "Ethics of Family-Friendly Policies", *Executive Excellence*, février, 11 (2), 14.
- Magid, R.Y. (1983) *Child Care Initiatives for Working Parents: Why Employers Get Involved*. New York: American Management Association.
- Mattis, M.C. (1990) "New Forms of Flexible Work Arrangement for Managers and Professionals: Myths and Realities", *Human Resource Planning*, 13 (2), 133-146.
- 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*, 8 (8), 647-655.

- 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.
- Morgan, H. et Milliken, F.J.** (1992) "Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues", *Human Resource Management*, 31 (3), 227-248.
- National Council of Jewish Women** (1988) *Employes Support for Child Care*. New York.
- Nelton, S.** (1993) "A Flexible Style of Management", *Nation's Business*, 81 (12), 24-31.
- Nollen, S.** (1989) "The Work Family-Dilemma: How HR Managers Can Help", *Personnel*, mai, 25-30.
- Paris, H.** (1990) *Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales*, rapport n° 43. Ottawa: Conference Board du Canada.
- Paris, H.** (1989) "Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee Viewpoints", *Human Resource Planning*, 13 (2), 147-157.
- Pati, G.C.** (1991) "Child Care Options Abound", *Across the Board*, Janvier-Février, 22-26.
- 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", *Actes du 22^e Congrès annuel de l'Association des Sciences Administratives du Canada*, 15 (9), 65-74.
- Pietromonaco, P., Manis, J. et Frohardt-Lane, K.** (1986) "Psychological Consequences of Multiple Social Roles", *Psychology of Women Quarterly*, 10, 373-382.
- Pleck, J.H., Staines, G.L. et Lang, L.** (1980) "Conflicts Between Work and Family Life", *Monthly Labor Review*, 103 (3), 29-31.
- Raabe, P.H.** (1990) "The Organizational Effects of Workplace Family Policies: Past Weaknesses and Recent Progress Toward Improved Research", *Journal of Family Issues*, 11 (4), 477-491.
- Simard, M.** (1994) *Les caractéristiques organisationnelles influençant l'implantation des pratiques d'équilibre travail-famille : une étude auprès d'organisation du Québec*, mémoire de maîtrise. Montréal : Université de Montréal (École des hautes études commerciales).
- Social Planning Council of Metropolitan Toronto** (1986) *Working Families: Workplace Supports for Families*. Toronto.
- Solomon, C.M.** (1991) "24 Hour Employee", *Personnel Journal*, août, 56-63.
- St-Onge, S., Guérin, G., Trottier, R., Haines, V. et Simard, M.** (1994) "L'équilibre travail-famille: un nouveau défi pour les organisations", *Gestion*, 19 (2), 64-72.
- Stone, L.O.** (1994) *Emploi et famille: les dimensions de la tension*, catalogue n° 89-540F. Ottawa: Statistique Canada.
- Towers Perrin** (1991) *Vers l'an 2000 - priorités et stratégies en ressources humaines: les gestionnaires canadiens sont-ils prêts?* Montréal: Hudson Institute of Canada.
- Trottier, R.** (1994) *Les impacts des pratiques d'équilibre travail-famille: une enquête auprès des organisations québécoises*, mémoire de maîtrise. Montréal: Université de Montréal (École des hautes études commerciales).
- Werther, W.B.** (1989) "Childcare and Eldercare Benefits", *Personnel*, 42-46.
- Wiley, D.L.** (1987) "The Relationship between Work/Nonwork Role Conflict and Job-Related Outcomes: Some Unanticipated Findings", *Journal of Management*, 13 (3), 467-472.