



Les pratiques de conciliation travail-famille
des employeurs de choix

Par Nancy Emmanuelle Tabi Nseng

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise
en relations industrielles (M.Sc.)

Mai 2016

© Nancy Emmanuelle Tabi Nseng, 2016

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les pratiques de conciliation travail-famille des employeurs de choix

Présenté par :
Nancy Emmanuelle Tabi Nseng

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Émilie Genin
Président-rapporteur

Victor Haines
Directeur de recherche

Pamela Lirio
Membre du jury

RÉSUMÉ

Les études menées depuis quelques décennies sur les pratiques de conciliation travail-famille mettent en relief les difficultés que vivent les employés à concilier leurs exigences professionnelles avec leurs responsabilités familiales. Les organisations avant-gardistes en matière de gestion des ressources humaines aussi appelées «employeurs de choix» accordent une importance primordiale à la nécessité de remédier au problème de conciliation travail-famille. C'est dans ce cadre que se situe notre étude. En effet, la conciliation travail-famille est un concept qui a peu à peu pris une grande place dans la gestion des ressources humaines des organisations canadiennes. La recension des lectures contemporaines concernant la conciliation travail-famille nous révèle qu'il existe une forte demande d'explication approfondie sur le sujet et sous l'angle des causes et des conséquences de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille.

Dans un contexte où le recrutement et la rétention du personnel sont des enjeux importants, les grandes organisations commencent à porter une attention singulière aux besoins des employés afin d'éviter certains problèmes organisationnels tels que l'absentéisme, un rendement médiocre et une démotivation des travailleurs. Cependant, malgré les efforts normatifs et les stratégies opérationnelles, la conciliation travail-famille demeure un problème majeur au sein de la société canadienne. Les solutions se trouveraient-elles dans les pratiques des employeurs de choix? Notre étude propose, d'une part, une description des pratiques de conciliation travail-famille adoptées par les employeurs de choix et, d'autre part, une analyse des facteurs explicatifs et des conséquences de l'adoption des pratiques de conciliation travail-famille chez les employeurs de choix.

Cette étude a été réalisée en analysant les données secondaires provenant du concours sur les 100 meilleures entreprises canadiennes des années 2013 et 2014.

Les résultats de cette analyse indiquent que les pratiques les plus adoptées par les employeurs de choix sont celles sur les congés et sur l'aménagement du temps de travail. D'après nos résultats, nous pouvons confirmer que ce sont les organisations les plus anciennes et les employeurs de choix du secteur public qui ont le plus adopté des pratiques de conciliation travail-famille. De plus, on constate que celles-ci ont un pourcentage élevé d'employés à temps partiel et une moyenne d'âge du personnel relativement élevée. De surcroît, l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille au sein de ces organisations permettrait d'être reconnus comme étant les meilleurs en matière de conciliation travail-famille.

Cette recherche aura permis en fin de compte de décrire la situation des employeurs de choix au Canada. Les résultats de cette recherche pourront aider les gestionnaires d'entreprise à mieux comprendre les pratiques de conciliation travail-famille de ces « meilleurs » employeurs et saisir les facteurs de contingence de même que les avantages qui en résultent.

Mots-clés : Conciliation travail-famille, pratiques de conciliation travail-famille, employeurs de choix.

ABSTRACT

For decades, studies on the work-family practices have been highlighted the difficulties experienced by employees to balance their professional duties with their family life. Progressive organizations with regards to their human resources management also known as "employers of choice" attach a great importance to the need of addressing the work-life balance. Our study falls under this framework. Indeed, work-family balance is a challenge of increasing importance in the human resource management strategies of Canadian companies. A review of contemporary research on work-family balance is revealing of the need to address the factors associated with the adoption and the consequences of work-family practices.

In a context in which recruitment and retention are prominent, many organizations are now developing new ways to address the needs of employees to avoid problems such as absenteeism, poor performance and low employee motivation. However, despite noticeable efforts and operational strategies, balancing work and family remains a major problem in Canadian companies. Might some solutions be found in the policies and practices of employers of choice? Our study aims to describe the work-life balance practices adopted by employers of choice and propose an analysis of the antecedents and consequences of the implementation of the adoption of work-life balance practices among employers of choice.

This study was conducted by analyzing secondary data from the competition among the top 100 Canadian employers in 2013 and 2014. The findings of this analysis show that the most adopted practices by the employers of choice are those relative to leave and work time arrangements. According to our results, the oldest employers of choice and those in the public sector are those that have adopted more work-life balance practices. Moreover, these organizations have a high percentage of part-time employees and relatively high average staff age. In addition, the introduction

of work-life balance practices within these organizations allows them to be recognized as the best as far as work-family balance is concerned.

This research further describes the work-family practices of employers of choice in Canada. The findings may help business managers better understand work-family practices of those “best” employers as well as their contingency factors and outcomes.

Keywords: work-family balance, work-family practices, employers of choice.

TABLE DES MATIÈRES

RÉsumÉ.....	ii
Abstract.....	iv
Table des matiÈres.....	vi
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	xi
Liste des sigles.....	xii
Remerciements.....	xiii
Introduction.....	1
CHAPITRE 1 : Pratiques de conciliation travail-famille.....	5
1.1 — Pratiques de conciliation travail-famille.....	5
1.1.1 — Congé parental.....	14
1.1.2 — Horaire flexible.....	17
1.1.3 — Télétravail.....	18
1.1.4 — Service de garderie/aide à la garde.....	19
1.1.5 — Pratiques de conciliation travail-famille chez les employeurs de choix.....	24
1.2 — Conséquences des pratiques de conciliation travail-famille.....	26
1.2.1 — Effets positifs pour les employeurs.....	26
1.2.2 — Effets positifs pour les employés.....	28
1.2.3 — Effets négatifs pour les employés.....	29
1.2.4 — Synthèse des principales études sur les conséquences des pratiques de conciliation travail-famille.....	30
1.3 — Facteurs explicatifs de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille.....	32
1.3.1 — Secteur d'activité.....	32
1.3.2 — Taille de l'entreprise.....	33
1.3.3 — Localisation géographique.....	34
1.3.4 — Pourcentage de femmes.....	34
1.3.5 — Calcul coût/bénéfices.....	35
1.3.6 — Synthèse des études sur les facteurs explicatifs de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille.....	36
1.4 — Problématique et questions de recherche.....	39
CHAPITRE 2 : Cadre théorique et modèle de recherche.....	42
2.1 — Cadre théorique.....	42
2.1.1 — Théorie de l'innovation.....	42
2.1.2 — Théorie institutionnelle.....	45
2.1.3 — Théorie de l'échange social.....	49
2.1 — Modèles de recherche.....	51
2.2.1 — Définitions des concepts.....	53
2.2.2 — Hypothèses.....	55
CHAPITRE 3: Méthodologie.....	64
3.1 — Collecte des données.....	64
3.1.1 — Source.....	64
3.1.2 — Concours.....	65
3.1.3 — Information.....	65
3.2 — Mesure des variables.....	66
3.2.1 — Pourcentage de main-d'œuvre contractuelle.....	66
3.2.2 — Pourcentage de main-d'œuvre à temps partiel.....	67
3.2.3 — Taille de l'organisation.....	67

3.2.4 — Âge moyen du personnel	67
3.2.5 — Organisation cotée en bourse	67
3.2.6 — Âge de l'organisation	68
3.2.7 — Filiale	68
3.2.8 — Présence à l'international	68
3.2.9 — Taille de la municipalité	68
3.2.10 — Secteur public	69
3.2.11 — Secteur des services	69
3.2.12 — Secteur technologique	69
3.2.13 — Implication communautaire	69
3.2.14 — Engagement des employés et le climat de travail	70
3.2.15 — Climat de travail	70
3.2.16 — Employeur de choix en matière de CTF	70
3.2.17 — Les pratiques de conciliation travail-famille	71
3.3 — Plan d'analyse	73
CHAPITRE 4 : Résultats	75
4.1 — Analyses descriptives	75
4.1.1 — Antécédents de l'adoption de PCTF	75
4.1.2 — Pratiques de conciliation travail-famille	80
4.1.3 — Services de garde	88
4.1.4 — Aménagement du temps de travail	92
4.1.5 — Conséquences de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille	98
4.2 — Les analyses bivariées	100
4.3 — Analyses multi-variées	103
4.3.1 — Analyses multi-variées des antécédents de l'adoption de PCTF	103
4.3.2 — Analyses multi-variées des conséquences de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille	109
CHAPITRE 5 : Discussion	114
5.1 — Rappel de la problématique	114
5.2 — Interprétation des résultats	115
5.2.1 — PCTF adoptées par les employeurs de choix	115
5.2.2 — Facteurs explicatifs de l'adoption de PCTF	118
5.2.3 — Conséquences de l'adoption de PCTF	125
5.3 — Limites de l'étude	128
5.4 — Implications de la recherche	131
5.4.1 — Implications théoriques	132
5.4.2 — Implications pratiques	133
5.5 — Recherches futures	135
Conclusion	137
Annexe	140
Bibliographie	142

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fréquence de l’implantation des pratiques de conciliation travail-famille	6
Tableau 2 : Pratiques de conciliation présentes au sein de PME au Québec	7
Tableau 3 : Pratiques d’aménagement du temps de travail selon les conventions collectives	8
Tableau 4 : Pratiques sur les congés dans les conventions collectives	9
Tableau 5 : Pratiques de service de garde selon les conventions collectives	12
Tableau 6 : Pratiques d’avantages sociaux selon les conventions collectives	12
Tableau 3 : Les pratiques de conciliation travail-famille dans les conventions collectives (suite)	12
Tableau 7 : Différences entre les régimes d’assurances au Québec et du Canada	15
Tableau 8 : Tarification des services de garde subventionnée pour 2016	20
Tableau 9 : Perception des avantages et inconvénients des services de garde pour les employeurs	21
Tableau 9 : Perception des avantages et inconvénient des services de garde pour les employeurs (suite).....	22
Tableau 10 : Perception des avantages et inconvénients des services de garde pour les employés	22
Tableau 11 : Conséquences des pratiques de conciliation travail-famille (n=21) ...	27
Tableau 12 : Récapitulatif des facteurs explicatifs.....	38
Tableau 15 : Mesure des conséquences de l’adoption de pratiques de conciliation travail-famille	71
Tableau 15 : Mesure de l’adoption des pratiques de conciliation travail-famille.....	72
Tableau 15 : Mesure des pratiques de conciliation travail-famille (suite)	73
Tableau 16 : Répartition des entreprises cotées en bourse	77
Tableau 17 : Statut de filiale	77
Tableau 18 : Répartition des employeurs selon le secteur public	78
Tableau 19 : Répartition des employeurs selon leur appartenance au secteur des services.....	79
Tableau 20 : Répartition des employeurs selon leur appartenance au secteur technologique.....	79
Tableau 21 : Répartition de l’implication communautaire	79
Tableau 22 : Présence des indemnités complémentaires durant le congé de maternité	80
Tableau 23 : Présence d’un supplément salarial pour un congé parental	81
Tableau 24 : Présence des prestations d’assurance maladie pendant le congé de maternité	81
Tableau 25 : Présence des prestations complémentaires au congé parental pour les nouveaux pères	82

Tableau 26 : Présence de prestations complémentaires au congé parental pour les parents adoptifs.....	82
Tableau 27 : Présence d'une aide financière à l'assistance à l'adoption.....	83
Tableau 28 : Présence d'une rémunération pour le congé pré-adoption.....	83
Tableau 29 : Présence d'une prolongation de 6 mois des congés parentaux sans solde.....	84
Tableau 30 : Présence d'une prolongation du congé parental non rémunéré au-delà de la première année.....	84
Tableau 31 : Présence d'une politique formelle permettant aux nouvelles mères de prolonger le congé de maternité.....	85
Tableau 32 : Présence du congé parental.....	85
Tableau 33 : Présence d'un congé pour obligations familiales.....	86
Tableau 34 : Présence d'un congé pour cause de décès.....	86
Tableau 35 : Présence d'une pratique de prolongation des jours de vacances de 5 jours du programme flexible de santé.....	87
Tableau 36 : Présence d'un programme de congé autofinancé.....	87
Tableau 37 : Présence d'un programme d'achat de congé.....	88
Tableau 38 : Présence d'un pré-arrangement pour des situations d'urgence de garderie à court terme.....	89
Tableau 39 : Présence d'une assistance pour trouver des garderies et des placements de soins pour personnes âgées.....	89
Tableau 40 : Présence d'une aide de soins d'urgence chaque année aux employés ayant des personnes à charge (enfant, conjoint, parent).....	90
Tableau 41 : Présence d'une subvention pour les garderies hors du lieu de travail.....	90
Tableau 42 : Présence d'une garderie subventionnée en milieu de travail.....	91
Tableau 43 : Présence d'un centre de garderie en milieu de travail.....	91
Tableau 44 : Présence de bourses d'études postsecondaires pour les enfants des employés.....	91
Tableau 45 : Présence de 35 heures de travail par semaine.....	92
Tableau 46 : Présence d'horaires de travail flexibles.....	92
Tableau 47 : Présence de la semaine de travail raccourcie.....	93
Tableau 48 : Présence de la semaine de travail comprimée.....	93
Tableau 49 : Présence du télétravail.....	94
Tableau 50 : Présence d'un nouveau programme de flexibilité de jour.....	94
Tableau 51 : Présence d'un programme de jours de congé mérités.....	95
Tableau 52: Présence d'une pratique de partage de poste de travail.....	95
Tableau 54 : Répartition du pourcentage des PCTF.....	97
Tableau 55 : Répartition de l'engagement des employés dans les entreprises.....	99
Tableau 56 : Le degré de bien-être des employés dans les organisations (l'atmosphère au travail).....	99
Tableau 57 : La reconnaissance comme employeur de choix en matière de CTF.....	100
Tableau 58 : Matrice de corrélation relative aux antécédents des PCTF.....	102
Tableau 59 : Résultats des analyses multi-variées entre les variables indépendantes et les pratiques sur les congés.....	104

Tableau 60 : Résultats des analyses multi-variées entre les variables indépendantes et les pratiques sur les services de garde	105
Tableau 61 : Résultats des analyses multi-variées des pratiques sur l'aménagement du temps de travail.....	106
Tableau 62 : Résultats des analyses multi-variées des variables indépendantes et du nombre de pratiques de conciliation travail-famille (global).....	107
Tableau 63 : Résultats des analyses multi-variées de l'engagement du personnel	109
Tableau 64 : Résultats des analyses multi-variées du climat de travail	110
Tableau 65 : Résultats des analyses multi-variées de la reconnaissance	112
Tableau 66: Synthèse des résultats des hypothèses.....	128

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Antécédents de l'adoption de PCTF	51
Figure 2 : Les conséquences de l'adoption de PCTF.....	52

LISTE DES SIGLES

CTF : Conciliation travail-famille

PCTF : Pratiques de conciliation travail-famille

PME : Petites et moyennes entreprises

TI : Technologie de l'information

CSSS : Centre de santé et de services sociaux

FP-CSN : Fédération des professionnelles de la santé et de services sociaux de Québec et de Chaudière-Appalaches

CLSC : Centre local de services communautaires

RQAP : Régime québécois d'assurance parentale

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes ont contribué à la réalisation de ce mémoire de recherche et je tiens fortement à les remercier de leur aide.

Je remercie mon directeur de mémoire, le professeur Victor Haines (Ph.D.), pour sa disponibilité, son aide dans mes analyses statistiques, et pour son expertise.

Je remercie également les membres du jury, Mesdames Émilie Génin et Pamela Lirio pour leurs remarques lors de la soutenance de mon projet de mémoire. Ces remarques qui m'ont permis d'étoffer et d'approfondir mon sujet.

Je remercie énormément mon père monsieur Jean Tabi Manga pour son soutien moral et financier indéfectible pour réaliser mon travail.

Pour finir, merci à ma famille, mes amis, pour leur amour et leurs encouragements tout au long de ce processus.

INTRODUCTION

Le présent travail a pour objectif de réfléchir sur le défi incessant de la conciliation travail-famille (CTF). Cette problématique est au cœur des sujets politiques, économiques, sociaux et dans les débats publics. Malgré les efforts normatifs et les mises en place de stratégies d'amélioration de la qualité et des conditions de vie des travailleurs, la question de la CTF est importante dans la société canadienne souligne Tremblay « *La difficile articulation des temps sociaux : concilier la vie familiale et la vie professionnelle* » (2003). La CTF, apparaît donc comme « *la facilité pour les travailleuses et les travailleurs, les étudiantes et les étudiants d'articuler leurs responsabilités et leurs activités familiales, professionnelles et sociales et de conserver la maîtrise de leur temps* » (Table de concertation de Laval en condition féminine, 2012). L'adoption de nouvelles pratiques de conciliation travail-famille (PCTF) serait un moyen d'aider les salariés à trouver un équilibre entre les pressions de la vie professionnelle et de la vie horstravail. Il y a plusieurs de ces pratiques comme l'horaire flexible, le télé-travail, les garderies préscolaires, l'aide aux soins, celle d'urgence, la semaine comprimée, l'emploi partagé et l'aide à la réinstallation (Tremblay et Najem, 2010).

Certaines entreprises se démarquent par leur gestion des ressources humaines, leur culture et bien évidemment par leur PCTF. Elles sont appelées des «employeurs de choix».Les employeurs de choix en matière de CTF sont à l'avant-garde des nouvelles PCTF. Ce qui leur procure des avantages aussi bien en recrutement du personnel qu'en leur rétention.

La plupart des études sur la CTF se sont intéressées aux facteurs qui expliquent l'adoption de PCTF (Goodstein, 1994; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997;Ingram et Simons, 1995; Konrad et Mangel, 2000; Morgan et Milliken, 1992; Osterman,1995) en mettant en faisant ressortit une pléthore

d'éléments explicatifs comme la taille de l'entreprise, secteur d'activité, le pourcentage de femmes employées, le statut familial et la culture organisationnelle pour ne citer que ceux-ci.

Nous avons cependant jugé intéressant de ne pas limiter notre analyse aux facteurs explicatifs, mais d'aborder aussi les conséquences de l'adoption des PCTF dans les organisations. Autrement dit, nous avons aussi, tout en relevant leurs facteurs d'adoption, mis l'accent sur les effets de l'adoption des pratiques. Les entreprises pourraient diminuer le taux d'absences et de retards de leur personnel, augmenter leur productivité, attirer du personnel qualifié, comme nous le suggèrent les écrits de Barrera, Bélanger, Bourgault, De Sève, Majeau, Sarroino et Surprenant (2012) ; Blondin (2003) ; Chrétien et Létourneau (2010) ; et la Chaire en entrepreneuriat et innovation de l'Université Laval (2011). Cela pourrait diminuer les coûts de transport des travailleurs, diminuer leur stress et améliorer leur qualité de vie (Clark, 2001; Guérin, Haines, Trottier, St-Onge et Simard, 1997; Chevrier, Di Loreto et Tremblay, 2007; Laquelle, 2003).

Trois questions guidèrent ainsi notre étude : quelles sont les PCTF des employeurs de choix? Quels sont les facteurs explicatifs de l'adoption des PCTF chez les employeurs de choix? Quelles sont les conséquences de l'adoption des PCTF chez les employeurs de choix?

Le modèle de recherche s'appuie sur trois théories : La théorie de l'innovation managériale permet de comprendre les facteurs influençant les entreprises à effectuer des changements dans leur processus managérial en instaurant de nouvelles pratiques ou techniques à des fins de promouvoir l'efficacité du personnel (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008). La théorie institutionnelle met en lumière le concept d'homogénéité entre les organisations et également l'influence de l'environnement institutionnel sur les organisations. Selon les théoriciens institutionnalistes, les

organisations subissent des pressions institutionnelles les poussant à adopter des politiques et pratiques similaires (DiMaggio et Powell, 1983).

C'est dans cette logique que s'exprime «l'isomorphisme coercitif» qui est une pression menée par l'État ou autre institution sur une entreprise, pour favoriser l'adoption de normes communes (DiMaggio, 1988; DiMaggio et Powell, 1983; Jepperson, 1991; Meyer et Rowan, 1977; Oliver, 1991; Rouleau, 2007; Selznick, 1957).

Troisièmement, la théorie de l'échange social (Blau, 1964; Gouldner, 1960) analyse les relations d'échanges entre deux protagonistes. Cette théorie préconise l'idée selon laquelle un individu accorde une faveur à un autre, en espérant recevoir quelque chose en retour. Cette relation d'échange entre deux individus crée un sentiment de confiance entre les deux protagonistes. Les théoriciens s'appuient sur la norme de la réciprocité de Gouldner (1960) qui stipule que le sentiment de confiance résultant d'un échange entre deux personnes ne peut être créé que si l'échange est juste et équitable.

Une partie descriptive précède qui consistera à exposer des PCTF chez les employeurs de choix. En fondant nos hypothèses sur ces fondements théoriques, la partie explicative de l'étude est consacrée à relever les facteurs associés à l'adoption de ces pratiques et les conséquences de leur adoption.

Les résultats confirment que les congés sont les PCTF les plus adoptés par les employeurs de choix de notre échantillon suivis par les mesures d'aménagement du temps de travail. Les facteurs associés à l'adoption de ces pratiques par les employeurs de choix sont ensuite le secteur d'activité, le pourcentage d'employés à temps partiel, la moyenne d'âge des employés et l'âge de l'organisation. Enfin, notre étude confirme que l'adoption de PCTF est associée au fait de devenir meilleur employeur en matière de CTF.

Notre étude a aussi des limites. Certaines informations dans notre source d'information, soit le site du *Canada's top 100 employers* n'étaient pas disponibles

pour réaliser les analyses de régression et de corrélation. Nous avons dû chercher les informations manquantes sur le site internet des établissements étudiés. Les questionnaires administrés aux employeurs de choix lors des enquêtes ont de plus été envoyés aux gestionnaires et n'ont pas pris en compte l'avis des employés. Leur avis aurait été intéressant pour nous assurer que l'adoption de PCTF s'aligne avec la culture organisationnelle et la perception des employés lors de leur utilisation. Nous proposons donc des idées pour des recherches futures pour combler ces lacunes.

Ce mémoire a cinq chapitres. Le premier présente les PCTF, les facteurs explicatifs et les conséquences de leur adoption; en finissant par élaborer la problématique. Le second chapitre présente d'une part le cadre théorique en exposant trois théories et, d'autre part, le modèle de recherche en définissant les variables et en posant les assises des hypothèses de recherche. Le troisième chapitre est consacré à l'exposé de la méthodologie et le quatrième présente les résultats des analyses descriptives, bi-variées et multi-variées. Le cinquième chapitre expose la synthèse de nos résultats, les limites de notre étude tout en proposant des pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1 : Pratiques de conciliation travail-famille

Présentons d'abord les différentes pratiques de conciliation travail-famille (PCTF), leur fréquence d'implantation dans les milieux de travail. Suivent les conséquences possibles de ces pratiques. Nous examinons ensuite les facteurs explicatifs de leur adoption par l'étude des théories mises en exergue dans notre revue de la littérature. Nous concluons en exposant la problématique et présentant nos questions de recherche.

1.1—Pratiques de conciliation travail-famille

Les PCTF sont aussi appelées des «mesures de conciliation travail-famille». Le terme PCTF est le plus utilisé dans la littérature francophone (Chrétien et Létourneau, 2010). Selon Paquet et Najem (2005), les PCTF sont «l'ensemble des modalités, des dispositifs et des stratégies mis en place pour harmoniser les responsabilités et les activités familiales, professionnelles, personnelles et sociales en tentant d'assouplir les contraintes et les exigences du monde du travail et d'offrir les ressources facilitantes» (p.1029).

De nombreux auteurs ont répertorié une diversité de PCTF. Guérin, Haines, Trottier, St-Onge et Simard, avaient déjà recensé en 1997 vingt (20) pratiques de conciliation travail-famille réparties en quatre groupes (Tableau 1). Après avoir sondé par questionnaire des organisations québécoises, leur constat était que les pratiques les plus fréquentes dans les 301 organisations participantes sont celles du groupe B, soit les pratiques relatives aux congés et avantages sociaux. Cette étude dévoile ainsi les différentes pratiques de conciliation travail-famille dans un espace géographique déterminé et la fréquence de l'implantation de ces pratiques.

Tableau 1 : Fréquence de l'implantation des pratiques de conciliation travail-famille

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

Source : Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R., Simard, M. (1997). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec, Relations industrielles, vol.52 n.2, p. 274-301.

Plus récemment, la Chaire en entrepreneuriat et innovation de l'Université Laval (Ann, Chrétien, Gasse, Jauvin, Lécine, Lee-Gosselin et Tremblay, 2011) a réalisé une étude sur les PCTF implantées dans les petites et moyennes entreprises (PME) du Québec. Ils ont interrogé directement des gestionnaires de 24 PME au

Québec et regroupé les types des PCTF implantées chez elles en trois grandes catégories. Le tableau 2 présente les PCTF au sein des PME participantes. Force est de constater que la flexibilité des horaires et les congés sont les pratiques les plus fréquentes dans les PME recensées. Ceci dit, Ann, Chrétien, Gasse, Jauvin, Lécine, Lee-Gosselin et Tremblay (2011) précisent que ces pratiques sont informelles. En d'autres termes, elles ne font pas partie de leur politique de ressources humaines. Au contraire, il semblerait que dans les PME les demandes des employés sont traitées au cas par cas.

Tableau 2 : Pratiques de conciliation présentes au sein de PME au Québec

Les pratiques de conciliation travail-famille	n	%
A. HORAIRE FLEXIBLE 21 87,5		
1. Horaires de travail adaptés	18	85,7
2. Utilisation des banques d'heures	10	47,6
3. Réduction du temps de travail	5	23,8
4. Semaine de travail comprimée	5	23,8
5. Prévisibilité des horaires et lieux de travail	1	4,7
6. Autres	1	4,7
7. Flexibilité du lieu de travail	9	42,8
B. CONGÉS OFFERTS	20	83,3
8. Congés de naissance ou adoption	13	65,0
9. Vacances (flexibilité dans le choix et le morcellement des vacances payées)	9	45,0
10. Congés compensatoires et sans solde		
11. Congés pour événements familiaux	8	40,0
12. Autres (congés maladie)	7	35,0
	7	35,0
C. BIENS OU SERVICES SUR LE LIEU DE TRAVAIL	13	54,0
13. Programme d'aide aux employés	6	46,0
14. Présence des enfants au travail	5	38,4
15. Soutien aux travailleurs et travailleuses dont un membre de la famille a des incapacités temporaires ou permanentes	3	23,0
16. Remboursement des frais de garde (heures supplémentaires)	1	7,7
17. Aide ou soutien financier pour la garde des jeunes enfants	0	0,0

Source : Gasse Y., Lee-Gosselin H., Chrétien L., Tremblay M., Ann H., Jauvin M.C, Lécine M.E. 2011. « *Étude sur les valeurs et attitudes des dirigeant/e/s de PME à l'égard de la conciliation travail-famille* ». Chaire en entrepreneuriat de la famille et des innovations de l'université de Laval. Rapport d'analyse présenté au Ministère de la Famille et des aînés (MFA) : p.56-58.

L'étude de Audet (2013) sur les PCTF chez les professionnels de la santé et des services sociaux a eu recours à une analyse documentaire. Celle des conventions collectives concernant les principales dispositions offertes aux employés de tous les centres de santé et de services sociaux (CSSS) du Québec. Audet (2013) a aussi consulté les ententes entre la Fédération des professionnels de la santé et de services sociaux de Québec et de Chaudière-Appalaches (FP-CSN) et le CSSS du Grand Littoral. Audet (2013) a aussi réalisé des entrevues de douze professionnels du CSSS des cinq CLSC du CSSS Alphonse-Desjardins. Les objectifs de son étude étaient principalement de décrire les PCTF, de recenser l'avis des participantes à l'étude concernant leur utilisation dans leur milieu de travail et enfin de proposer des solutions pour remédier aux problèmes d'utilisation des PCTF. Le tableau 3 présente les PCTF dans les CSSS. On retrouve donc beaucoup de PCTF dans les conventions collectives même si leur utilisation demeure problématique.

Tableau 3 : Pratiques d'aménagement du temps de travail selon les conventions collectives

Aménagement du temps de travail
Heures supplémentaires Droit de refuser : heures supplémentaires facultatives Congé compensatoire au lieu de rémunération des heures supplémentaires
Horaires de travail Droit reconnu à une vie familiale Période de repos entre les quarts de travail Nombre maximal de jours de travail consécutifs Travail du dimanche Jours de repos consécutifs Restrictions des quarts de travail fractionnés Avis de changement de quart de travail Échange de quarts Choix des quarts de travail ou autres modalités de travail pour les travailleurs âgés ou justifiants de longues années de service Modalités de travail flexible Horaire flexible Ententes fondées sur la souplesse opérationnelle Horaires flexibles pour des groupes d'employés Horaires flexibles individuels

Tableau 3 : Pratiques d'aménagement du temps de travail selon les conventions collectives (suite)

<p>Pause-repas variable Semaine de travail comprimée Semaine de travail comprimée instaurée par l'employeur Semaine de travail comprimée à la demande de l'employé Congé pour semaine comprimée Heures annualisées</p>
<p>Réduction du temps de travail Travail à temps partiel Congé partiel Retraite graduelle Partage d'emploi Entente sur le cadre général du partage d'emploi Sélection du partenaire Annulation du régime de partage d'emploi : répercussions sur les employés Période d'essai Répartition des heures et de la charge de travail Incidence sur la rémunération, l'ancienneté et les avantages sociaux Remplacement pendant l'absence d'un partenaire Télé-travail (travail à domicile) Comité syndicaux-patronaux sur le télé-travail Clauses détaillées Critères d'admissibilité et de sélection Coût de l'équipement et autres frais Horaire de travail Mesures de protection pour les travailleurs Conditions de travail et responsabilité de l'employé</p>

Source : Audet, S. (2013). *La conciliation travail-vie personnelle dans le secteur de la santé et des services sociaux; le cas des professionnelles d'un CSSS*. Université Laval, mémoire de maîtrise en service social, Qc, Canada.

Tableau 4 : Pratiques sur les congés dans les conventions collectives

<p>Congé de maternité, congé parental, congé d'adoption et dispositions relatives à la grossesse</p>
<p>Congé de maternité : admissibilité et avis Renvoi aux normes prescrites par la loi Clauses contre la discrimination de la grossesse et du congé de maternité Admissibilité et avis Décisions à la discrétion de l'employée Décision d'un commun accord Dates prédéterminées Droit de l'employeur d'exiger le début d'un congé Durée du congé de maternité</p>

Tableau 4 : Pratiques sur les congés selon les conventions collectives (suite)

<p>Congé de maternité prolongé Interruption du congé Prestations de maternité (allocations) Modalités d'application Montant et durée des prestations de maternité Protection des avantages sociaux et de l'ancienneté Accumulation et maintien de l'ancienneté Préservation des avantages sociaux Avis concernant les postes vacants, les promotions et les occasions de formation Retour au travail (protection de l'emploi) Certificat médical Protection supplémentaire contre les licenciements Arrangements spéciaux après le retour au travail Interruption de grossesse/accouchement d'un enfant mort-né Congé parental et congé d'adoption Admissibilité et avis Date de début et de fin du congé</p>
<p>Durée du congé parental et durée du congé d'adoption Accumulation et maintien de l'ancienneté Prestations parentales (régimes de prestations supplémentaires de chômage) Congé de paternité Congé de paternité de longue durée Congé pour assister à la naissance ou à la procédure d'adoption</p>
<p>Dispositions relatives à la santé et à la sécurité des employées enceintes Retrait Réaffectation à un autre travail Terminaux à écran Maladies et dangers physiques Congé de maladie lié à la grossesse Congé de rendez-vous chez le médecin pour complications médicales liées à la grossesse Choix du médecin</p>
<p>Autres congés liés aux responsabilités familiales</p>
<p>Congés liés à la garde et à la santé des membres de la famille Obligations familiales générales Congé payé général Utilisation des congés de maladie accumulés pour les obligations familiales générales Congé de longue durée non payé Congé pour urgences ménagées ou familiales graves Congé pour maladie dans la famille Maladie grave ou terminale dans la famille Congé pour maladie de courte durée dans la famille Congé en cas d'accident d'un membre de la famille</p>

Tableau 4 : Pratiques sur les congés selon les conventions collectives (suite)

<p>Congé pour maladie de longue durée dans la famille Congé pour don d'organe ou de moelle Rendez-vous pour les membres de la famille Congé pour événements familiaux malheureux Congé pour soins d'enfants Congé pour soins aux aînés Violence familiale</p>
<p>Grands événements : famille et vie personnelle</p>
<p>Congé pour obligations judiciaires Accompagnement de personnes à charge Congé pour divorce, séparation ou garde juridique Congé pour comparution devant le tribunal en cas de violence familiale Collation des grades ou cérémonie de remise des diplômes d'un membre de la famille Congé de mariage Mariage de l'employé Autres membres de la famille Congé de décès Durée ou prolongation du congé Inclusion des partenaires du même sexe et des conjoints de fait Inclusion des amis, des parents éloignés et des collègues de travail Modalités pour tenir compte d'autres cérémonies; congé fractionné Paiement pour frais de déplacement Congé pour fête religieuse Dispositions générales – congé non payé Congé payé Baptême, première communion et confirmation Réinstallation du conjoint Changement de domicile de l'employé</p>
<p>Congé pour raisons personnelles Congé de courte durée pour raisons personnelles Congé de longue durée pour raisons personnelles Congé général à la discrétion de l'employeur Congé autofinancé ou avec salaire différé Critères d'admissibilité et d'approbation Conditions générales Restrictions concernant les activités professionnelles</p>

Tableau 4 : Pratiques sur les congés selon les conventions collectives (suite)

Accumulation du salaire et paiement pendant le congé
Répercussions sur les avantages sociaux
Retour après le congé
Report du congé
Retrait de l'employé au régime
Congés annuels et jours fériés
Congé garanti pendant l'été
Congé annuel fractionné
Coordination du congé annuel avec celui du conjoint
Congé annuel supplémentaire
Prolongation du congé annuel
Reconnaissance des longs états de service
Congé de préretraite
Report du congé en cas de conflit
Congés mobiles
Congé spécial pour la fête de la Famille

Source : Audet, S. (2013). *La conciliation travail-vie personnelle dans le secteur de la santé et des services sociaux; le cas des professionnelles d'un CSSS*. Université Laval, mémoire de maîtrise en service social, Qc, Canada.

Tableau 5 : Pratiques de service de garde selon les conventions collectives

Services de garde d'enfants
Garderies en milieu de travail
Subventions et financements des services de garde
Subventions générales pour le soin des enfants
Remboursement des frais de garde dans des circonstances spéciales
Comités syndicaux-patronaux sur la garde d'enfants

Source : Audet, S. (2013). *La conciliation travail-vie personnelle dans le secteur de la santé et des services sociaux; le cas des professionnelles d'un CSSS*. Université Laval, mémoire de maîtrise en service social, Qc, Canada.

Tableau 6 : Pratiques d'avantages sociaux selon les conventions collectives

Avantages sociaux des employés
Étendue de la protection offerte
Protection des personnes à charge
Partenaires de même sexe
Conjoint survivant et personne à charge
Divorce ou séparation
Employés retraités
Mise à pied et cessation d'emploi
Services juridiques
Aide au chapitre des frais de scolarité des personnes à charge
Frais pour les membres de la famille

Tableau 6 : Pratiques d'avantages sociaux selon les conventions collectives (suite)

Accès à un téléphone Programmes d'aide Programme d'aide aux employés et à leur famille Cas spéciaux/Femmes hébergées dans un refuge Personnes à charge des employés à temps partiels et chefs de famille monoparentale
Avantages non médicaux Déménagement et réinstallation Indemnité de déménagement final Déplacements payés pour visiter la famille Services de counselling Programme d'aide aux toxicomanes Services de soins infirmiers Transport en cas d'urgence médicale

Source : Audet, S. (2013). *La conciliation travail-vie personnelle dans le secteur de la santé et des services sociaux; le cas des professionnelles d'un CSSS*. Université Laval, mémoire de maîtrise en service social, Qc, Canada.

Au regard de ces trois études, nous pouvons affirmer qu'il y a plusieurs types de pratiques de conciliation travail-famille dans les milieux de travail. Il y a aussi, semble-t-il, des pratiques différentes selon la taille et le secteur d'activité de l'organisation. Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) affirment que le secteur public est le secteur d'activité offrant le plus de pratiques de conciliation travail-famille. Selon l'étude de Audet (2013), le secteur de la santé élabore plus facilement une typologie plus large des PCTF. Par ailleurs, contrairement aux grandes entreprises analysées par Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997), les PME offrent plutôt des pratiques de conciliation travail-famille informelles (Ann, Chrétien, Gasse, Jauvin, Lécine, Lee-Gosselin et Tremblay, 2011).

Après avoir brossé le tableau des différentes PCTF présentes dans divers milieux de travail, décrivons ci-dessous certaines pratiques à proprement dites. Faisant face à un nombre élevé de PCTF, nous avons décidé de ne définir que quatre pratiques : le congé parental, l'horaire variable, le télé-travail et les services de garderies et d'aide à la garde. Nous avons choisi ces pratiques car elles sont

nombreuses et plus récurrentes dans la littérature. De plus, dans notre étude, nous présentons des pratiques formelles au Canada.

1.1.1 — Congé parental

Le congé parental est défini comme «l'absence physique plus ou moins prolongée du salarié parent ou aidant» (Laquelle, 2013, p.10). Il s'agit d'abord d'une politique publique qui diffère au Québec comparativement au reste du Canada. En 2006, à la suite de fortes pressions des femmes parlementaires, des acteurs sociaux (les syndicats, les groupes de femmes et groupes familiaux progressistes), le gouvernement québécois a adopté une politique familiale plus avantageuse que celle offerte par le fédéral. Québec mettait en place un régime de congé parental plus généreux et inclusif : l'assurance parentale (RQAP). Ce programme couvre un plus grand nombre de québécois, permet une meilleure flexibilité dans la décision des parents à prendre le congé parental et permet également un taux de remplacement du revenu plus élevé que celui offert par le régime d'assurance canadien. À l'examen du tableau 7, nous remarquons les différences entre les régimes du Canada et du Québec. Le Québec présente deux options de régime : le régime de base et le régime spécial. Le premier régime, offre 18 semaines de congé de maternité, cinq semaines de congé de paternité et sept semaines de congé parental à 70% du salaire ou vingt-cinq semaines du congé parental à 55% du salaire. Le deuxième régime offre 15 semaines de congé de maternité, trois semaines de congé de paternité et 25 semaines de congé parental à 75% de la rémunération hebdomadaire.

Tableau 7 : Différences entre les régimes d'assurances au Québec et du Canada

	Congé de maternité	Congé de paternité	Congé parental
Québec	18 semaines à 70% du salaire. Ou 15 semaines à 75 % de la rémunération, avec un plafond de 69 000 \$ CAN par an (en 2014) en salaire pour calculer les prestations.	Cinq semaines à 70% du salaire. Ou trois semaines à 75 % de la rémunération, à la fois avec un plafond de 69 000 \$ CAN en salaire pour le calcul des prestations.	Trente-deux semaines, cinq semaines à 70% du salaire moyen et vingt-cinq semaines à 55%. Ou 25 semaines à 75% de gains, avec plafond de salaire de 69 000 \$ CAN pour le calcul des prestations.
Reste du Canada	15 semaines à 55% du salaire, avec un plafond de rémunération de 47 400 \$ CAN 2013), mais aucun paiement pour les deux premières semaines de congé.	Non	35 semaines à 55% du salaire avec un plafond de 47 400 \$ CAN.

Source : Tremblay, D.-G., Doucet, A., McKay, L. (2014). *Le congé parental et la politique familiale au Québec : une innovation sociale du monde francophone dans la mer anglophone de l'Amérique du Nord*. Les Cahiers du CRISES.

Cette politique québécoise s'applique aux deux parents. Elle permet aux parents biologiques ou adoptifs de prendre des congés pour s'occuper de leur enfant ou nouveau-né. Selon Tremblay, Doucet et McKay (2014), avant l'introduction du RQAP, «un père québécois sur cinq prenait un congé, environ 80% des pères prennent aujourd'hui ce congé dans le cadre du RQAP» (p.30). On fait donc face à une augmentation de la volonté et de l'accessibilité des pères à se prévaloir de ce congé.

Au-delà de ce que la Loi prévoit, les employeurs de leur côté peuvent offrir plus d'avantages aux employés en ce qui a trait au congé parental. Selon Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) certains employeurs au Québec offrent

des compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption excédant ceux prévus par la loi. Leur étude indiquent que «75 % des organisations à l'étude ont accordé aux mères un complément de salaire pendant leur congé de maternité et généralement ce complément de salaire est versé pour une durée maximale de vingt semaines» (p.285). Contrairement aux mères, un tiers des organisations de leur étude ont offert un complément de salaire aux pères pour une durée d'une semaine seulement. De plus, selon l'étude, certains employeurs ont également offert «aux mères un congé sans salaire au-delà des cinquante-deux semaines prévues par la loi» (p. 285). De plus, de par l'entente signée avec le salarié, l'employeur peut suspendre ou prolonger le congé parental dans le cas où l'employé voudrait reprendre son travail avant la fin du congé. À la fin du congé, l'employeur se doit de «réintégrer le salarié dans son poste habituel et lui accorder tous les avantages et bénéfices (incluant son salaire)» dont il aurait bénéficié s'il était resté au travail.

Nous pouvons dire que bien que le congé parental soit une politique publique au Québec, nombres d'organisations adoptent des pratiques qui vont au-delà de ce que prévoit la loi afin d'assouplir les pressions professionnelles et personnelles de leurs collaborateurs. Ceci dit, on remarque tout de même queles congés parentaux offerts par les employeurs sont plus dirigés vers les mères.

Chrétien et Létourneau (2010) affirment que les congés offerts par les employeurs accordent aux employés un contrôle sur la gestion de leur temps. Le congé parental serait ainsi une PCTF très utile aux parents, en leur permettant de passer davantage de temps avec leur enfant ou nouveau-né. Néanmoins, les auteurs ajoutent que cette pratique peut être un couteau à double tranchant pour les pères. En effet, les pères aspirant à se prévaloir de cette pratique et travaillant dans une entreprise qui prône une «culture sexuée» (c'est-à-dire, une entreprise qui véhicule des rôles parentaux traditionnels) pourraient être réticents à l'utiliser de peur d'être mal perçus par leur employeur ou leurs collègues (Chrétien et Létourneau, 2010, p.56).

1.1.2—Horaire flexible

L'horaire flexible (ou variable) fait partie des PCTFles plus fréquentes chez les organisations canadiennes selon Tremblay (2008). Dodeler (2011) définit cette pratique comme un moyen permettant «aux employés de choisir leur horaire de travail — entrée et sortie — en tenant compte d'une plage horaire fixe» (p.13). Il est évident que cette mesure accorde une certaine flexibilité aux travailleurs en leur permettant de mieux gérer leurs exigences professionnelles et familiales, car ils sont «maîtres» de leur propre horaire de travail. Ils pourront donc s'organiser à leur convenance tout en répondant aux exigences auxquelles ils doivent faire face (au travail, il s'agit du nombre fixe d'heures de travail par jour/semaine/mois qui leur est fixé par l'employeur). L'étude de Larouche et Trudel (1983) a mis en lumière cette pratique à l'aide du cas pratique réalisé chez Smithkline Corporation. Les membres de la direction ont décidé d'implanter l'horaire flexible en permettant à leurs employés de commencer le travail entre 7 h et 9 h 15 et de terminer entre 15 h et 18 h. Ceci dit, entre 9 h 15 et 15 h tous les employés doivent être présents et ils doivent travailler au moins 35 heures par semaine. Après l'adoption de cette pratique, les chercheurs ont observé un an plus tard des résultats positifs pour l'entreprise (baisse des retards et des absences, meilleur rendement des employés) et pour les travailleurs (meilleure qualité de vie, plus de disponibilité pour régler des affaires personnelles, meilleure satisfaction au travail).

1.1.3 — Télétravail

Le télétravail est une mesure de conciliation travail-famille (CTF) particulière dans la mesure où le travail n'est pas accompli dans les locaux de l'entreprise, mais plutôt à la maison à temps plein ou à temps partiel selon le contrat de travail ou de l'avenant que l'employé a. Selon Dodeler (2011), il s'agit d'une pratique accordée aux employés dont la présence sur les lieux de travail n'est pas nécessaire et elle est souvent destinée à des employés qui travaillent sur des projets spéciaux. Le contact avec le supérieur à lieu à l'aide d'instruments technologiques (conférences téléphoniques via internet ou par courriels) ou tout simplement par téléphone. Selon Chevrier, Di Loreto et Tremblay (2007), le télétravail ne se résume pas seulement au simple fait que le travail est fait depuis le domicile de l'employé. Il existe plusieurs catégories de télétravail : «les travailleurs branchés à la maison, travailleurs satellites, travailleurs dans un centre de voisinage, et les travailleurs mobiles» (p. 3). Ceci dit, entre 1999 et 2002, elles observent que le télétravail informel et les modalités du travail mobile sont plus développés que le télétravail formel. Cette pratique a pris de l'ampleur dans les milieux de travail en Amérique du Nord. Une loi sur le développement du télétravail (Telework Enhancement Act) a été adoptée aux États-Unis en 2010. Elle incite les organisations publiques à offrir des conditions de travail souples, en misant sur les nouvelles technologies. Selon Najem, Paquet et Tremblay (2006), il y aurait eu une hausse générale de l'adoption du télétravail chez les travailleurs entre 1999 et 2002. Pour les femmes, les heures de travail à la maison sont passées de 5,34 heures en 1999 à 6,14 heures par semaine en 2002 et pour les hommes de 5,80 heures à 6,13 heures par semaine. Ceci traduit une hausse de la volonté des employeurs d'accommoder leurs employés, en améliorant leurs flexibilités quant au lieu de travail.

1.1.4— Service de garderie/aide à la garde

Le service de garderie (aide à la garde) consiste à aider les employés pour la garde de leurs «enfants d'âge préscolaire dans des garderies qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité» (Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997, p.16). Cette pratique est différente au Québec de celle des autres provinces du Canada. Au Canada, les services de garde sont de compétence provinciale (Larocque, 2013). En 1996, le Canada a implanté le programme «plan universel» pour faciliter le problème de conciliation travail-famille que vivent les parents canadiens. Ce programme consiste à verser une prestation universelle pour la garde d'enfant et transfère des fonds aux provinces et territoires. De plus, il accorde «un nouveau crédit d'impôt à l'investissement pour encourager les entreprises à créer des places en garderies» (Larocque, 2013). D'un autre côté, en plus de la prestation universelle, au Québec on constate des mesures de services de garde plus généreuses et plus flexibles. Le Québec offre quatre types de service de garde que voici:

1. Le centre de la petite enfance (CPE) : un organisme privé subventionné.
2. Le service de la garde en milieu familial reconnu : une organisation privée tenue par une travailleuse autonome à son domicile. S'il n'y a qu'une seule éducatrice, elle a droit à garder un maximum de 6 enfants de 0 à 5 ans. Si elles sont deux éducatrices, elles peuvent s'occuper de 9 enfants maximum.
3. Les garderies privées subventionnées : des entreprises privées appartenant à un propriétaire.
4. Les garderies privées nonsubventionnées : une entreprise commerciale qui n'est pas subventionnée et qui fixe elle-même ses tarifs quotidiens.

Les parents du Québec doivent verser une contribution de base et une contribution additionnelle en fonction du revenu familial. Depuis le 1^{er} janvier 2016, la contribution de base pour les frais de garderie subventionnée s'élève à 7,55 \$ par jour. Cette contribution est versée directement au service de garde subventionnée.

En plus de la contribution de base, les parents doivent verser une contribution additionnelle qui est payée une fois par an à Revenu Québec au moment de la déclaration des impôts. Cette contribution varie selon le revenu de chaque famille. Le tableau 8 présente les tarifs des services de gardes subventionnées pour l'année 2016 selon le revenu familial.

Tableau 8 : Tarification des services de garde subventionnée pour 2016

Revenus familiaux	Tarifs
50 545 \$ ou moins	7,55 \$ par jour par enfant, ne verse pas de contribution additionnelle.
50 545 \$ — 75 820 \$	Verse une contribution additionnelle de 0,70 \$ par enfant soit un total de 8,25 \$.
75 820 \$ — 158 820 \$	Verse une contribution additionnelle entre 0,70 \$ et 13,15 \$ par enfant, soit un total entre 8,25 \$ et 20,70 \$.
158 820 \$ ou plus	Verse une contribution de 13,15 \$ par enfant soit un total de 20,70 \$.

Source : <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/services-de-garde/revision-programme-services-garde/nouvelle-tarification/Pages/index.aspx>

De plus, les entreprises peuvent proposer des services d'information pour guider les employés-parents quant à leurs choix de garderies ou services scolaires. Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier(1997) ajoutent le service «d'aide d'urgence» qui consiste à aider les employés qui se retrouvent en situation d'urgence pour s'occuper de leur enfant ou d'un membre de leur famille âgé. Au regard des deux programmes de service de garde offert au Québec et dans le reste du Canada, nous pouvons dire que le Québec est la province au Canada qui facilite le mieux la conciliation travail-famille pour les parents.

En milieu de travail, les employeurs implantent des garderies ou des services de garde pour améliorer le climat de travail et assouplir les difficultés de leurs employés. Certains employeurs implantent des garderies sur les lieux de travail, d'autres, les implantent pas loin de ce lieu et d'autres encore remboursent juste les frais de service de garde à leur employé.

La littérature met en évidence une forte volonté des employeurs de considérer le bien-être de leurs employés. L'exemple de la Banque Nationale illustré par Barbeau (2001) présente bien cette pratique. Dès 1980, pour faciliter la CTF de ses employés, elle a implanté une garderie en milieu de travail «La voûte enchantée». Cette garderie accueille près de 175 enfants et durant la session estivale, elle offre aussi des programmes pour les enfants en âge scolaire. De plus, lorsque les parents doivent rester plus longtemps au travail, elle permet de garder leurs enfants après 18h. L'adoption de cette pratique a permis à la Banque Nationale d'améliorer l'atmosphère de travail qui y régnait à son siège social. Barbeau (2001) ajoute que l'implantation de cette garderie serait un facteur qui inciterait les employés à ne pas quitter leur emploi. Elle relève aussi une multitude d'avantages pour les employés et les employeurs. Les tableaux 9 et 10 présentent les différents avantages et inconvénients de l'entreprise et de ses employés.

Tableau 9 : Perception des avantages et inconvénients des services de garde pour les employeurs

Avantages	Inconvénients
Ces services peuvent l'aider à conserver ses employés et constituent un atout pour le recrutement du personnel.	Elles peuvent impliquer une responsabilité juridique et entraîner des obligations financières additionnelles
Ils peuvent entraîner une réduction des retards et de l'absentéisme.	Tout problème de garderie peut avoir un effet néfaste sur l'image de l'entreprise.
Ils peuvent faciliter la réintégration des employés après un congé de maternité ou un congé parental.	La présence d'enfants jouant dehors risque de distraire les employés. Certains parents pourraient vouloir passer trop de temps avec leur enfant pendant les heures de travail.
Ils peuvent améliorer le moral des employés, leur engagement, leur motivation et leur satisfaction au travail tout en réduisant dans le milieu de travail le stress et les problèmes de santé.	

Tableau 9 : Perception des avantages et inconvénient des services de garde pour les employeurs (suite)

Avantages	Inconvénients
Grâce à une garderie en milieu de travail, une entreprise peut rehausser son image et établir des liens avec la collectivité, surtout si les enfants de la collectivité y sont aussi admis.	
La présence d'enfants a pour effet d'humaniser le lieu de travail (cet avantage concerne uniquement les organisations qui ont une garderie dans leurs locaux)	
L'employeur peut exercer un certain contrôle sur les heures d'ouverture de la garderie.	

Tableau 10 : Perception des avantages et inconvénients des services de garde pour les employés

Avantages	Inconvénients
La durée des trajets entre la garderie et le lieu de travail du parent (en début et en fin de journée) peut être grandement réduite, de même que les retards éventuels liés notamment à la circulation, au mauvais temps ou aux transports en commun.	Les employés qui dépendent d'une garderie en milieu de travail peuvent avoir du mal à quitter leur emploi, ce qui limite leur mobilité.
Les parents sont rassurés de savoir que leur enfant n'est pas loin.	La présence d'une garderie sur le lieu de travail — en particulier si ses heures d'ouverture ne sont pas limitées aux heures ouvrables et qu'elle offre des services d'urgence — pourrait servir de prétexte à un employeur pour imposer des heures de travail plus longues (heures supplémentaires) et pour justifier des changements d'horaire de dernière minute.
Les parents sont en mesure de réagir rapidement en cas d'urgence.	Les enfants des employés inscrits dans une garderie en milieu de travail risquent d'avoir peu de contacts avec les autres enfants de leur quartier.
Les mères peuvent continuer à allaiter leur bébé.	Certains milieux de travail ne conviennent pas aux enfants, surtout s'il y a des problèmes tels que le bruit, la pollution, l'espace limité et un cadre peu attrayant (par exemple, dans les entres-villes ou dans les zones industrielles).

Tableau 10 : Perception des avantages et inconvénients des services de garde pour les employés (suite)

Avantages	Inconvénients
Les parents peuvent participer aux activités de la garderie et aux événements spéciaux.	
Les parents peuvent passer un moment avec leur enfant pendant les périodes de pause ou le midi	
Dans les régions où il y a une pénurie de places dans les garderies en milieu communautaire ou en milieu familial, les parents ont plus de chances de trouver une place pour leur enfant. Les garderies répondent mieux aux besoins des parents quant aux horaires quand ceux-ci tiennent compte de ceux de l'employeur.	
Les garderies répondent mieux aux besoins des parents quant aux horaires lorsqu'ilstiennent compte de ceux de l'employeur.	

Force est de constater qu'il y aurait plus d'avantages que d'inconvénients à implanter des services de garderie en milieu de travail. En effet, les organisations devraient implanter des garderies dans leurs locaux pour connaître un meilleur climat de travail, diminuer l'absentéisme et les retards de ses employés ainsi qu'être plus attrayantes aux yeux du public. En effet, l'étude de Barbeau (2001) indique que «la mise sur pied de garderies en milieu de travail peut parfois permettre de résoudre, en partie du moins, ces problèmes. Un certain nombre d'entreprises et d'organisations ont reconnu que la mise sur pied d'une garderie dans leurs locaux ou à proximité de ceux-ci et le fait de lui accorder un soutien représentaient un atout pour recruter des employés et les garder à leur service, faire diminuer l'absentéisme et stimuler la productivité tout engénérant une publicité favorable» (p. 2).

Au regard des deux programmes de service de garde offerts au Québec et dans le reste du Canada, nous pouvons dire que le Québec est la province au Canada qui facilite le mieux la CTF pour les parents nécessitant une aide pour garder leurs enfants.

1.1.5 —Pratiques de conciliation travail-famille chez les employeurs de choix

Devenir un employeur de choix, selon Love et Singh (2011), permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents et de développer une identité remarquable, notamment à l'aide de PCTF perçue comme souhaitable par les employés en particulier, et le public en général. Les organisations peuvent utiliser plusieurs méthodes telles que les médias pour diffuser des messages qui leur permettront d'attirer des employés potentiels, mais surtout pour propager leur culture d'entreprise. Elles pourraient le faire par le biais d'annonces dans les journaux et les magazines, en assistant à des foires d'emplois ou en participant à des journées de recrutement dans les universités. Les entreprises reconnues comme des employeurs de choix pourraient diffuser leur image de marque, propager leur culture et par la même occasion devenir plus attrayantes aux yeux du public.

Une forme de marketing prend de plus en plus d'ampleur de nos jours. Il s'agit des classements annuels des meilleures entreprises canadiennes et américaines pour chaque année, réalisés par des magazines et publiés sur leur site internet. Au Canada, il s'agit des « 50 meilleurs employeurs, des 10 cultures d'entreprises les plus admirées au Canada, les 100 meilleurs employeurs au Canada » qui distinguent les meilleurs employeurs dans certaines catégories spécifiques comme les meilleurs employeurs pour la diversité, les jeunes employés et la conciliation travail-famille. Selon le site «*Canada's top 100 employer 2013*», nous avons remarqué que les vingt (20) meilleures entreprises en ce qui concerne la CTF regroupent un bon nombre de pratiques efficaces et très axées sur l'employé et sa famille. Les quelques pratiques récurrentes implantées par ces meilleurs employeurs en matière de CTF sont :

- Le congé de maternité avec une indemnisation supplémentaire pour les nouvelles mères suivi par les indemnisations de congé parental.
- Une compensation complémentaire aux congés parentaux aux nouveaux pères et les parents adoptifs.
- Une prolongation des congés parentaux.

- Une garderie sur les lieux de travail avec prise en charge de ses frais.
- Le télé-travail.
- Les horaires flexibles, raccourcis et comprimés.
- Un programme de bourses d'études pour les enfants des employés qui fréquentent des établissements post-secondaires.
- Un congé de compassion suivi d'une indemnisation complémentaire pour aider les employés qui doivent s'occuper d'un être cher.
- Un programme de bien-être, pour encourager les employés et les retraités (ainsi que leur conjoint) à rester en bonne santé en leur octroyant un accès à un centre de remise en forme.

Concernant les PCTF énumérées ci-dessus, notons qu'elles sont bien évidemment rares au sein des entreprises canadiennes. Ceci est principalement l'outil permettant aux meilleures entreprises en matière de CTF de se démarquer des autres. Nous pouvons dire que les entreprises souhaitant devenir des employeurs de choix doivent, par la même occasion, analyser ces pratiques, afin de les adopter en prenant tout de même en compte leur contexte environnemental et organisationnel.

Dans la partie qui suit, nous analysons les conséquences possibles de l'adoption des pratiques de CTF tant pour les employeurs que les employés.

1.2 — Conséquences des pratiques de conciliation travail-famille

Les effets bénéfiques des pratiques de conciliation travail-famille sont nombreux. Nous les présentons sous deux angles : les effets positifs pour les employeurs et ceux pour les employés.

1.2.1 — Effets positifs pour les employeurs

Les PCTF peuvent être avantageuses pour les organisations et la majorité des études empiriques semble converger vers ce constat. L'introduction des PCTF permettrait aux entreprises de diminuer le roulement du personnel, d'améliorer leur image de marque et d'être plus attrayantes aux yeux de potentiels candidats et investisseurs (Blondin, 2003; Chrétien et Létourneau, 2010). Blondin (2003) s'appuie sur l'étude menée par le *ConferenceBoard du Canada* en 1988-1989 (p.18) auprès de 385 employeurs canadiens pour confirmer les effets positifs des PCTF pour les organisations. Dans cette étude, l'implantation d'horaires flexibles aurait permis de diminuer l'absentéisme, d'améliorer le recrutement ainsi que la productivité.

De son côté, la Table de concertation de Laval en condition féminine (Barrera, Bélanger, Bourgault, De Sève, Majeau, Sarroino et Surprenant, 2012) ajoute des effets supplémentaires associés à l'adoption de PCTF. Une plus grande souplesse dans les horaires de travail permettrait un meilleur service à la clientèle. Cela permettrait aux entreprises d'éviter des coûts en heures supplémentaires. Les organisations seraient plus responsables envers leurs employés; ce qui favoriserait un meilleur climat de travail. Grâce à une image positive véhiculée par l'adoption de PCTF, les organisations pourraient attirer un large bassin de candidats potentiels et, par la même occasion, retenir leurs employés. C'est le même bilan que nous retrouvons dans l'étude de la Chaire en entrepreneuriat et innovation de l'Université Laval (2011), menée auprès de 24 gestionnaires de PME. Ses résultats sont exposés à même le tableau 11. Cependant, les effets des PCTF n'ont pu être rapportés que pour 21 entreprises. Selon le tableau 7, les effets de l'implantation des PCTF

rapportés par les gestionnaires sont principalement la rétention du personnel (71,4%), l'amélioration de la productivité (28,5 %) et l'influence positive sur le bien-être des employés. De plus, le climat de travail (23,8 %) et la responsabilité de l'entreprise (19,0 %) seraient considérés comme des effets positifs appréciables.

Tableau 11 : Conséquences des pratiques de conciliation travail-famille (n=21)

Conséquences	n	%
Rétention du personnel	15	71,4
Bien-être des employés	4	19,0
Productivité de l'entreprise	6	28,5
Climat de travail	5	23,8
Responsabilité de l'entreprise	4	19,0
Attraction	3	14,3
Moins de gestion	3	14,3
Pas d'effet	2	9,5
Taux d'absentéisme	1	4,7

Source :Chaire en entrepreneuriat et innovation de l'Université Laval (2011) « étude sur les valeurs et attitudes des dirigeants de PME à l'égard de la conciliation travail-famille ».

Force est de constater que les entreprises gagneraient à adopter des PCTF. L'amélioration du climat de travail au sein de l'entreprise, l'augmentation de la productivité, une meilleure rétention du personnel, l'image de marque, une baisse de l'absentéisme, etc., sont des effets non négligeables sur les organisations si elles décident d'adopter des PCTF. Dans la section suivante, nous recensons les effets positifs des mesures de conciliation travail-famille pour les employés.

1.2.2 — Effets positifs pour les employés

La plupart des études de la littérature s'intéressant aux conséquences de l'adoption des PCTF pour les employés suggèrent que l'implantation de ces dispositifs viendrait améliorer positivement la qualité de vie des employés au travail et dans leur famille (Clark, 2001; Guérin, St-Onge, Haines, Trottier et Simard, 1997; Laquelle, 2003). Selon Guérin, St-Onge, Haines, Trottier et Simard (1997), parmi les conséquences de l'adoption des PCTF, la satisfaction du personnel serait la plus significative. Ils ont également observé une diminution du stress due à l'adoption des aides d'urgence et des régimes de travail souples, un meilleur sentiment d'appartenance par l'introduction du travail à domicile (télé-travail), un cheminement de carrière adapté, des services d'information et de référence, l'horaire flexible et le programme d'aide aux employés (PAE).

L'étude de Clark (2001) qui a mesuré les effets de certaines pratiques, suggère que leur adoption améliore la satisfaction au travail, diminue le conflit famille-travail et améliore la qualité de vie de la famille. Les mesures de conciliation travail-famille permettraient un meilleur bien-être au travail et dans la famille. En permettant aux travailleurs de concilier leurs obligations familiales et professionnelles, ces mesures diminuent le stress vécu dans les deux sphères. Ainsi, les employés sont plus concentrés pour réaliser leur travail (Halpern, 2005). Par ailleurs, l'adoption de PCTF viendrait diminuer les coûts et le temps de transport pour les employés et cela leur permettrait de passer plus de temps avec leur famille, donc d'améliorer la qualité des relations avec les membres de leur famille. Par la même occasion, ils pourront avoir plus de temps pour effectuer leurs courses personnelles (Chevrier, Di Loreto et Tremblay, 2007).

Selon la Table de concertation de Laval en condition féminine (2012), les employés seront plus engagés envers leur employeur. Cela leur permet de mieux gérer leur charge de travail et de diminuer leur distraction pendant leurs heures de travail. Tous ces effets positifs viendront atténuer la volonté des employés de quitter

l'entreprise, car ils auront noué un lien de confiance avec leur employeur (Hewitt, 2009).

1.2.3—Effets négatifs pour les employés

Plusieurs auteurs partagent la même opinion que l'adoption des PCTF ne permet pas automatiquement des effets positifs (Beauregard et Henry, 2009 ; Behson, 2005 ; Budd et Mumford, 2005 ; Ryan et Kossek, 2008 ; Valcour, Ollier-Malaterre, Matz-Costa et coll., 2011). En 2005, Budd et Mumford constatent qu'il y aurait une différence entre l'accessibilité aux PCTF et la perception de cette accessibilité par les employés. En effet, selon les auteurs, tous les employés n'ont pas accès de manière juste et équitable aux PCTF. Deitch et Huffman (2000) constatent que les femmes professionnelles ayant un salaire élevé sont plus susceptibles d'avoir accès aux PCTF que celles qui ont moins de compétence et un salaire plus faible. Ils ajoutent également que tous les employés ne sont pas toujours informés de leur accessibilité aux pratiques.

Le manque de communication de la part de l'employeur peut engendrer une faible perception de l'accessibilité des pratiques chez les employés. De plus, tous les employés n'ont pas accès aux PCTF et ne peuvent en faire bon usage. Certains employés risquent de ne pas les utiliser même s'ils y ont accès, car ils ne pourront pas, par exemple, trouver un collègue pour partager leurs tâches ou même ne pourront pas travailler à temps partiel pour des raisons financières. D'autres employés seront réticents à les utiliser de peur que cela n'ait des conséquences négatives sur leur carrière. C'est cette idée que nous retrouvons dans l'étude de Beauregard et Henry (2009) qui ont ajouté que les PCTF ne sont pas souvent utilisées par les employés qui ont des aspirations professionnelles.

Dans ce sens, l'utilisation des PCTF peut être considérée comme étant un frein à l'ascension professionnelle. Principalement, les hommes ont tendance à avoir une idée négative de l'utilisation des PCTF dans la mesure où ils risquent d'être mal

perçus par leur supérieur et collègues comme étant moins engagés à leur travail et, par conséquent, se voir refuser des promotions.

Butts, Casper et Yang (2013) ont examiné l'influence du degré d'accessibilité et l'utilisation des PCTF sur l'attitude des employés. Ils se sont rendu compte que les employés ayant accès aux PCTF, mais qui ne les utilisent pas vont développer des attitudes positives au travail. Cependant, les employés qui les utilisent ont une meilleure connaissance de celles-ci. Par conséquent, les utilisateurs des PCTF développent alors des attitudes et comportements positifs au sein de leur milieu de travail. Lorsqu'il y a une différence entre l'accessibilité réelle et l'accessibilité perçue (par les employés) de PCTF, les employés sont insatisfaits. Les employés qui utilisent les PCTF peuvent également ne pas être complètement satisfaits à cause d'une inefficacité opérationnelle. Les organisations se doivent, non seulement d'adopter des PCTF, mais aussi de faciliter l'accès et la perception de l'accessibilité des employés en améliorant la communication interne et externe, en prônant une culture organisationnelle favorable à la CTF et, enfin, en évaluant l'efficacité des PCTF implantées. Une bonne communication des PCTF passe par un fort soutien de la part des superviseurs.

1.2.4 — Synthèse des principales études sur les conséquences des pratiques de conciliation travail-famille

Au regard des études sur les conséquences de l'adoption des pratiques de conciliation travail-famille, nous pouvons affirmer que leur adoption apparait comme souhaitable pour les employeurs et les travailleurs, dans ce sens où il y a des effets positifs sur les deux. Il y a diminution du stress et de la fatigue des employés, une meilleure satisfaction au travail, une meilleure qualité de vie dans la mesure où ils peuvent gérer leur temps à leurs convenances, une amélioration des relations avec les membres de la famille, une réduction des coûts et temps liés au transport, une meilleure concentration au travail et enfin un meilleur sentiment d'appartenance car ils se sentent compris et acceptés par leur employeur. Du côté des employeurs, les

auteurs relèvent tout d'abord un meilleur climat de travail causé par une meilleure satisfaction des employés au travail, une amélioration de leur rendement, ce qui engendre une hausse de la productivité, une baisse de l'absentéisme et des retards, une meilleure image de marque grâce à la propagation d'une meilleure culture d'entreprise. Et enfin, une meilleure rétention du personnel et attraction de candidats potentiels.

Nous avons également remarqué qu'il y aurait des effets négatifs à adopter des PCTF dans la mesure où celles-ci ne sont pas connues et utilisées par tous les employés. Les auteurs observent que les hommes sont souvent ceux qui craignent de les utiliser pour éviter de se faire rejeter par leur supérieur et collègues. Ils craignent surtout de se faire refuser des promotions. Lorsque l'utilisation des pratiques n'est pas suivie par un soutien des superviseurs, cela peut nuire au sentiment d'appartenance des employés et ainsi réduire leur rendement et leur satisfaction au travail. L'adoption de PCTF est une première étape, mais cela ne suffit pas. Selon Ryan et Kossek (2008), l'adoption de PCTF doit être suivie par un soutien du superviseur direct et une accessibilité des PCTF pour tous les employés. Cela aura une incidence positive sur la perception réelle du soutien organisationnel par les employés.

Force est de constater que l'adoption de PCTF accompagnée d'un changement de la culture organisationnelle permettrait d'avoir des effets bénéfiques pour les deux acteurs. Ceci devrait être pris en considération pour atteindre des effets positifs. Notre étude, s'intéresse plus à la présence de PCTF chez les employeurs de choix qu'à leur utilisation.

Il serait intéressant de jeter un regard particulier sur les facteurs explicatifs qui amènent les organisations à vouloir implanter des PCTF.

1.3 — Facteurs explicatifs de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille

Dans cette partie, nous allons nous intéresser aux facteurs influençant la propension des organisations à se doter de PCTF. Nous allons procéder à une revue thématique de CINQ facteurs principaux.

1.3.1—Secteur d'activité

Bon nombre de recherches sur les déterminants de l'adoption de PCTF converge vers l'idée selon laquelle la décision d'adopter des PCTF par les employeurs varie selon le secteur d'activité auquel l'entreprise appartient. En effet, les chercheurs qui s'inscrivent dans la perspective institutionnelle soutiennent l'idée selon laquelle les entreprises d'un même secteur d'activité sont susceptibles de s'inspirer des politiques ou des programmes de ressources humaines d'autres entreprises du même secteur d'activité. Ainsi, les entreprises mutualiseraient leurs approches en vue de maintenir une certaine légitimité dans leur secteur industriel. Pour se faire, elles se conforment aux standards et politiques de conciliation travail-famille véhiculés au sein du dit secteur (Morgan et Milliken, 1992). Les entreprises appartenant au secteur pharmaceutique, de l'informatique et de la santé sont souvent celles qui adoptent plus de PCTF que celles appartenant au secteur de la construction et de la manufacture lourde (Goodstein, 1994; Konrad et Mangel, 2000). Les réponses organisationnelles quant à l'adoption de PCTF diffèrent ainsi selon le secteur d'activité.

Plus le niveau de compétence des employés est élevé ainsi que le coût de formation, plus le recrutement et la rétention d'employés sont importants pour les organisations. Par conséquent, elles adopteront plus de PCTF. Nous retrouvons la même idée dans l'étude de Ingram et Simons (1995), qui trouvent que les organisations adoptent des PCTF en prenant en compte le contexte organisationnel (secteur d'activité) dans lequel elles opèrent. Les organisations d'un même secteur sont

liées par leur histoire, leurs relations, leurs associations professionnelles. Cela les amène à être plus attentives aux politiques et pratiques adoptées par les organisations de leur secteur. Elles vont également comparer leurs pratiques à celles de leur secteur et s'ajuster pour se conformer. Ingram et Simons (1995) ajoutent que les organisations du secteur public seront plus susceptibles d'adopter des PCTF que celles du secteur privé dans la mesure où le secteur public est responsable de la sécurité sociale de tous. En raison de sa mission qui est d'offrir des services sociaux et parce qu'il n'est pas tenu exclusivement aux normes de performance économiques, le secteur public a été pionnier des accommodations de CTF et continue de promouvoir les initiatives de la CTF (Goodstein, 1994; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997).

1.3.2 — Taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise apparaît également comme un facteur explicatif de l'adoption de PCTF. Les études convergent vers les mêmes résultats selon lesquels ce sont les grandes entreprises qui ont tendance à adopter le plus de PCTF, car elles sont dotées d'un plus grand département en ressources humaines et possèdent des moyens financiers supérieurs à ceux des PME. De par leur grande visibilité médiatiques et publiques, les organisations de grande taille sont souvent soumises à des pressions institutionnelles plus fortes que celles de petite taille (Goodstein, 1994 ; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997; Ingram et Simons, 1995 ; Morgan et Milliken, 1992). Par leur taille, les grandes organisations vont aussi vouloir être reconnues comme «employeur de choix» et se différencier des autres pour acquérir une légitimité, mais surtout pour être plus attractives aux yeux de potentiels candidats. (Friedman, 2001). En effet, les organisations de grande taille vont adopter le plus de PCTF pour attirer et maintenir du personnel qualifié, améliorer leur image de marque et obtenir une certaine légitimité.

1.3.3—Localisation géographique

La localisation géographique est un facteur qui n'a pas soulevé l'attention de beaucoup de recherche sur les déterminants de l'adoption de PCTF. Nous avons jugé intéressant de le mentionner dans notre étude, car selon Goodstein (1994), les organisations opérant dans des régions ou des villes d'un même pays peuvent accorder une attention différente au problème de CTF. Les différences entre des employeurs de différentes villes ou régions en matière de CTF s'expliquent car les gestionnaires ont tendance à imiter les politiques ou PCTF d'autres organisations de la même ville ou région géographique dans la mesure où elles sont en concurrence pour attirer une main-d'œuvre qualifiée (Martin, Milliken et Morgan, 1998). Certains auteurs ajoutent l'idée selon laquelle les organisations qui sont implantées dans de grandes villes adoptent plus de PCTF contrairement à des plus petites villes. Pour la simple raison qu'elles font face à plus de pressions institutionnelles et à une attention particulière des médias locaux. Cela obligerait les organisations des grandes villes à se conformer aux pressions coercitives pour maintenir une légitimité et une bonne image de marque (DiMaggio et Powell, 1983; Goodstein, 1994; Scott et Meyer, 1991).

1.3.4—Pourcentage de femmes

La composition démographique de la main-d'œuvre américaine a beaucoup changé et les femmes sont des acteurs dynamiques de la population active. La montée de la présence des femmes dans la population active s'accompagne de pressions pour trouver des solutions au rôle traditionnel de femme au foyer et de gardienne d'enfants. Les hommes comme les femmes ont besoin de flexibilité pour concilier leur vie professionnelle et familiale. En raison des normes sociétales évidentes dans les familles monoparentales ou biparentales, le rôle des femmes est important pour la garde des enfants. Les femmes ajustent leur niveau de participation au marché du travail selon leurs besoins familiaux. Les mères auront tendance à diminuer leurs heures de travail en travaillant à temps partiel ou en prenant un congé

de carrière (Paquet et Najem, 2005). Selon l'étude de Laurijssen et Glorieux (2013) réalisée aux États-Unis, 47 % des femmes de 25 à 49 ans qui travaillent avec un enfant le font à temps partiel. Celles qui n'ont pas d'enfant et qui travaillent à temps partiel ne représentent que 24 %. Chez les hommes, cette proportion est de 6 %. Les demandes de réduction des heures de travail par le temps partiel sont le plus souvent faites par des femmes ayant des enfants. Elles sont de plus en plus présentes sur le marché du travail avec des demandes de CTF de plus en plus fortes. Les employeurs s'adaptent donc pour répondre aux besoins de leurs employés. Les auteurs mentionnent de plus que les femmes qui sont membre de la haute direction vont plus influencer les employeurs à adopter des PCTF car elles sont difficiles à remplacer (Bond et Galinsky, 1998; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997; Ingram et Simons, 1995). Par conséquent, un pourcentage de femme élevé au sein de la haute direction influencerait les employeurs à se doter de PCTF.

1.3.5—Calcul coût/bénéfices

L'adoption de PCTF par les organisations est aussi influencée par des raisons économiques. Implanter des PCTF a des coûts. Les organisations vont faire le calcul des coûts dépensés pour ces pratiques et celui des bénéfices qu'elles pourraient en percevoir. Lorsque les coûts dépensés sont inférieurs aux bénéfices perçus, les employeurs ont tendance à adopter des PCTF (Goodstein, 1994; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997). Il va sans dire que nous retrouverons plus de PCTF dans les grandes organisations qui sont dotées d'un plus grand nombre de professionnels en ressources humaines, mais surtout parce qu'elles ont plus de moyens financiers .

1.3.6 — Synthèse des études sur les facteurs explicatifs de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille

Les études des facteurs explicatifs de l'adoption de PCTF ne sont pas convergentes. Certains facteurs comme le secteur d'activité, le pourcentage des femmes ou même encore la localisation géographique ne sont pas soutenus par tous. L'argument de Ingram et Simons (1995) selon lequel les organisations du secteur public seraient plus enclines à implanter des PCTF contrairement à celles du privé n'est pas soutenu par Goodstein (1994). Selon lui, il n'est pas significatif et ne peut donc pas être confirmé.

Le pourcentage de femme dans une organisation est un facteur sur lequel les études divergent. Selon Goodstein (1994) ; Ingram et Simons (1995) ; Laurijissen et Glorieux (2013) ; Morgan et Milliken (1992) ; et Osterman (1995) ce facteur est différent de celui de Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) et de Konrad et Mangel (2000). Cependant, le facteur taille de l'entreprise apparaît comme étant un facteur soutenu par la plupart des études (Goodstein, 1994; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997; Ingram et Simons, 1995 ; et Morgan et Milliken, 1992). Selon ces auteurs, les grandes organisations sont plus susceptibles d'adopter des PCTF, car elles sont soumises à une plus grande visibilité de la part du public, des médias, mais également des institutions publiques.

Les divergences de résultats dans les recherches empiriques peuvent s'expliquer par des méthodologies différentes, de même que la taille de chaque organisation. De plus, l'échantillon choisi par les auteurs est différent d'une étude à l'autre. Il est également intéressant de noter que les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles des organisations choisies dans la littérature empirique peuvent expliquer les divergences de résultats. Remarquons que d'autres facteurs sont mis en exergue par certains auteurs. La culture organisationnelle ressort également comme un facteur indispensable à l'adoption de PCTF (Budd et Mumford, 2005 ; Casper, Fox, Sitzmann et Landy, 2004 ; Guérin, Haines, St-Onge et

Trottier, 1997 ; Ryan et Kossek, 2008 ; Scott, 2005 ; et Brown, Matz-Costa, Pitt-Catsouphes, Ollier-Malaterre, Valcour, 2011). Les auteurs soulèvent l'idée selon laquelle les organisations qui prônent l'empathie valorisent les employés et se préoccupent de leur besoin de CTF, qui sont susceptibles d'adopter des PCTF. Le soutien des collègues et des superviseurs joue également un rôle très important dans la mesure où ils mettent en pratique le type de culture que prône l'organisation. De plus, ils sont les principaux responsables du climat de travail dans une organisation. C'est la culture organisationnelle et l'image de marque propagées par les organisations qui leur permettront d'attirer et de maintenir une main-d'œuvre qualifiée.

Le calcul des coûts et des bénéfices de l'adoption de PCTF est un facteur non négligeable dans la mesure où des coûts inférieurs aux bénéfices perçus viendraient influencer positivement les organisations à se doter de PCTF (Goodstein, 1994; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997). Le tableau 12 présente les facteurs explicatifs relevés dans la littérature.

En résumé, les causes de l'adoption de PCTF par une organisation sont nombreuses. De cette aspiration naît un certain nombre d'interrogations. Nous élaboreront progressivement.

Tableau 12: Récapitulatif des facteurs explicatifs

AUTEUR(S)	THÉORIE	RÉSULTATS SIGNIFICATIFS
Morgan et Milliken (1992)	Institutionnelle	La taille, la localisation géographique, le secteur d'activité.
Goodstein (1994)	Institutionnelle	La taille, le secteur d'activité, la localisation géographique, perception coûts/bénéfices, secteur privé, le chômage des femmes.
Ingram et Simons (1995)	Institutionnelle	La taille, le pourcentage de femme membre de la haute direction, le secteur public, le secteur d'activité, les PCTF adoptées par les organisations d'un même secteur d'activité, la localisation géographique.
Osterman (1995)	Institutionnelle	Le nombre de professionnels et le recours à des systèmes à forte implication des employés sont des facteurs explicatifs de l'adoption des PCTF.
Guérin et coll. (1997)	Facteurs sociaux et économiques	La syndicalisation, le secteur public, la culture organisationnelle, la taille, pourcentage de femmes, la main-d'œuvre professionnelle.
Milliken, Martin et Morgan (1998)	Institutionnelle, Dépendance des ressources et Managériale	Le secteur des services, l'attention apportée par les organisations aux besoins de leurs employés.
Konrad et Mangel (2000)	Échange social	La main d'œuvre professionnelle, le pourcentage de femme employé et la taille, le secteur des services.
Friedman (2001)	Managériale	Le secteur d'activité, le pourcentage de femmes et la taille de l'organisation.
Valcour, Ollier-Malaterre, Matz-Costa, Pitt-Catsoupes, Brown (2011)	Soutien organisationnel, conservation des ressources	La culture organisationnelle, l'accessibilité aux PCTF, la sécurité d'emploi, le soutien des superviseurs.

1.4 — Problématique et questions de recherche

La question de la conciliation travail-famille est au cœur des débats politiques et organisationnels (Tremblay, 2003). Il y a plusieurs PCTF comme l'horaire variable, le temps partiel, les services de garderie, les aides d'urgences, les horaires comprimés, le travail à domicile pour ne citer que celles-ci (Ann, Chrétien, Gasse, Jauvin, Lécine, Lee-Gosselin et Tremblay, 2011; Audet, 2013; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997). Cependant, nous remarquons que malgré la grande diversité de PCTF dans les politiques de ressources humaines des organisations et des conventions collectives au Canada (Tableau 3). La plupart des études se basent sur le cas d'organisations américaines. Nous pouvons aussi dire qu'il n'y a pas assez d'informations sur les innovations récentes. Ceci dit, l'analyse (descriptive) des PCTF adoptées par les meilleurs employeurs au Canada nous donnera une information sur les innovations récentes mises en place par des employeurs qui sont à l'avant-garde en gestion des ressources humaines. En effet, certaines pratiques telles que les indemnités supplémentaires pour les nouvelles mères, les compensations complémentaires aux congés parentaux pour les nouveaux pères, l'installation de salles de repos ou de méditation sur les lieux de travail, sont des pratiques novatrices qui n'étaient pas présentes ou accessibles auparavant.

En ce qui concerne les facteurs explicatifs de l'adoption des PCTF, nous avons fait face à un bon nombre d'études., nous avons observé une divergence de résultat entre les différents auteurs. En effet, certains auteurs ont mis en lumière certains facteurs et pas d'autres. Par exemple, le facteur de proportion de femmes au sein de l'entreprise s'est révélé être significatif pour Goodstein (1994), Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) et Konrad et Mangel(2000) mais pas pour Ingram et Simons (1995) et Morgan et Milliken (1992). Peu d'études sur les facteurs explicatifs ont été réalisées au sein d'organisations canadiennes et nous constatons que le concept « d'employeur de choix » n'a pas encore fait l'objet d'une étude spécifique au Canada.

Au regard des conséquences liées à l'adoption de PCTF, dans notre revue de littérature, nous constatons que celles-ci sont positives pour les employeurs et les employés. En effet, en implantant des PCTF, les entreprises pourraient améliorer leur productivité, leur climat de travail, leur image de marque, leur rétention du personnel et leur attraction. Ceci dit, nous remarquons qu'il pourrait également y avoir des effets négatifs pour les employés dans la mesure où l'implantation de PCTF n'est pas toujours connue et accessible par tous les employés. Certains employés peuvent y avoir accès, mais leur poste de travail ne leur permet pas nécessairement de les utiliser dans les faits. Certains employeurs n'alignent pas l'adoption de PCTF avec leur culture organisationnelle. Les auteurs mettent en évidence l'importance d'une culture favorable à l'utilisation de PCTF qui doit passer par un soutien réel de la part des superviseurs et des collègues. Dans le cas contraire, si la culture organisationnelle ne prône pas l'empathie et ne favorise pas l'utilisation de PCTF par tous les employés, les employeurs risquent faire face à des conséquences néfastes. Les employés risquent d'être moins motivés, d'être frustrés, d'être insatisfaits et fournir un faible rendement. Par conséquent, ils vont vouloir quitter l'organisation.

Du côté des employés, ils pourraient être plus satisfaits au travail, avoir une meilleure qualité de vie au travail et dans leurs familles, diminuer le stress et le risque d'épuisement professionnel (Clark, 2001; Halpern, 2005; Hewitt, 2009; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997). Cependant, la plupart des auteurs relèvent les mêmes conséquences, ce qui nous laisse croire que toutes les conséquences possibles ne sont pas énumérées. Par la suite, les informations collectées ne nous ont pas permis d'établir des distinctions de variantes entre les meilleurs employeurs en matière de CTF et les meilleurs employeurs au Canada.

Notre recherche permet donc de répondre à ces lacunes. Trois questions de recherche complémentaires se dégagent aussi de cette problématique :

1. Quelles sont les pratiques de conciliation travail-famille des employeurs de choix au Canada?
2. Quels sont les facteurs explicatifs de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille chez les employeurs de choix au Canada?
3. Quelles sont les conséquences de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille chez les employeurs de choix au Canada?

CHAPITRE 2 : Cadre théorique et modèle de recherche

Nous présentons maintenant le cadre théorique et le modèle de recherche qu'il justifie. Nous concluons le chapitre en posant les hypothèses de recherche.

2.1 — Cadre théorique

Voici les différentes théories sur lesquelles nous nous appuyons tout au long de notre étude. Nous en présentons trois: la théorie de l'innovation, la théorie institutionnelle et la théorie de l'échange social qui constituent les fondements de notre modèle de recherche. Ces théories nous ont permis d'établir notre modèle d'analyse et de planifier opérationnellement notre étude. Selon notre modèle de recherche, nous définissons les variables retenues dans un premier temps. Ensuite, nous exposons nos hypothèses.

2.1.1 — Théorie de l'innovation

Bon nombre d'études se sont intéressées aux différentes formes d'innovations (p.ex., l'innovation de processus, celle de service, la stratégique) en analysant tout d'abord la manière dont l'innovation est gérée et ensuite son apport à long terme pour le succès des organisations (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008). L'étude de l'innovation managériale nous permet de comprendre les facteurs qui incitent les organisations à effectuer des changements en instaurant de nouveaux processus, pratiques ou techniques. Dans un milieu organisationnel, l'innovation managériale est définie comme étant la méthode par laquelle la création et la mise en œuvre d'une pratique de gestion, d'un processus, d'une structure ou d'une technique nouvellement créée est adoptée au sein d'une organisation et dont le but est de faire avancer ou d'atteindre les objectifs organisationnels. Autrement dit, l'innovation managériale vise à changer ou améliorer le processus de gestion d'une organisation (Hamel, 2006). Selon Birkinshaw, Hamel et

Mol (2008), l'innovation managériale s'inscrit dans quatre perspectives distinctes. Premièrement, la perspective institutionnelle met d'abord l'accent sur les conditions dans lesquelles une innovation émerge et ensuite sur les facteurs qui permettent aux industries d'adopter des innovations. Deuxièmement, la perspective de la mode se concentre sur le processus par lequel les innovations émergent des interactions dynamiques entre les gestionnaires utilisant les nouvelles idées de gestion et les «faiseurs de mode» qui avancent les idées. Cette perspective s'étend sur les niveaux d'analyse micro et macro avec un souci pour l'industrie (qui fournit de nouvelles idées managériales). Elle permet d'analyser les raisons pour lesquelles les gestionnaires choisissent certaines idées fournies par leur industrie. Troisièmement, la perspective culturelle met l'accent sur la manière dont l'innovation managériale prend forme et sur la façon dont elle est façonnée par la culture de l'organisation dans laquelle elle est implantée. Quatrièmement, la perspective rationnelle s'appuie sur la prémisse que les innovations managériales sont introduites par des individus pour rendre leur organisation plus efficace. Un individu propose une solution innovante pour répondre à un problème spécifique auquel l'organisation est confrontée. Cet individu assure aussi l'opérationnalisation de l'implantation et de l'adoption de l'innovation.

Selon les auteurs, les partisans des perspectives de la mode et culturelle, considèrent l'innovation managériale comme n'ayant aucun impact durable sur les organisations, alors que ceux des perspectives institutionnelles et rationnelles les considèrent comme étant un «générateur» de résultats positifs pour une organisation innovante, mais également pour la société dans son ensemble. Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) s'alignent plus vers la perspective rationnelle dans la mesure où ils perçoivent l'innovation managériale comme un moyen permettant aux organisations de poursuivre leurs objectifs en incluant à la fois des aspects traditionnels de la performance (par exemple les objectifs financiers) et les aspects plus humains (par exemple la satisfaction des employés).

Leur étude vise également à expliquer le processus d'implantation d'une innovation managériale. Ils mettent en exergue quatre étapes au processus d'implantation. La première étape «la motivation» se réfère aux conditions préalables et aux facteurs qui conduisent les individus d'une organisation à être motivé et à expérimenter une nouvelle innovation. Pendant cette étape, les membres d'une entreprise se demandent «dans quelles conditions, ou dans quelles circonstances les dirigeants jugent les pratiques de gestion actuelles insuffisantes à l'atteinte des objectifs». Les agents internes du changement qui sont les employés de l'organisation, proactifs dans la création de l'intérêt, l'expérimentation et la validation de la pratique/technique ou de la structure innovante examinent quant à eux les demandes du côté du marché. Les agents externes du changement qui sont des consultants indépendants, des universitaires, des entrepreneurs et des gourous proactifs dans la création de l'intérêt, identifient les nouvelles menaces et les opportunités dans l'environnement de l'organisation qui nécessitent une attention particulière. La deuxième étape «l'invention» désigne la phase pendant laquelle une nouvelle pratique hypothétique est d'abord essayée pour expérimenter. La troisième étape «l'implémentation» se compose de toutes les activités techniques de l'innovation après l'expérience initiale au point où la nouvelle innovation est pleinement opérationnelle. Enfin, la quatrième étape «la théorisation et l'étiquetage» est le résultat d'une nouvelle pratique théorisée qui a été retenue et institutionnalisée dans une entreprise et son environnement externe.

La théorisation consiste d'abord à construire un raisonnement logique pour établir un lien entre les possibilités d'une organisation et la pratique innovante qui a été implantée. Ensuite, elle consiste à faire connaître cette pratique innovante afin qu'elle soit en accord avec les agents internes et externes à l'entreprise. L'étiquetage consiste à attribuer un nom à la nouvelle pratique implantée qui soit en lien avec sa théorisation.

En nous appuyant sur cette théorie, nous considérons l'adoption de PCTF comme une innovation dans la mesure où elle serait influencée d'une part, par l'importance qu'accordent les preneurs de décision (les membres de la haute direction), et d'autre part, par l'attention qu'ils accordent aux PCTF adoptées dans leur secteur d'activité par leurs pairs. Ce raisonnement s'aligne sur ceux de Goodstein (1994) ; Guérin, Haines, St-Onge et Trottier (1997) ; Ingram et Simons (1995) ; et Milliken, Martins et Morgan (1998). De plus, cette théorie renforce l'idée soutenue par Goodstein (1994) et Guérin, Haines, St-Onge et Trottier (1997) selon laquelle la perception du calcul coût/ bénéfice par les organisations serait en principe une nécessité pour adopter une innovation managériale, soit les PCTF.

2.1.2 — Théorie institutionnelle

Apparue dans les années 1940, la théorie institutionnelle a été d'abord élaborée par le sociologue Selznick (1957) qui s'est intéressé aux différences existant entre les organisations et les institutions. Selznick (1957) part du principe selon lequel les individus des organisations peuvent avoir différents objectifs, ce qui rend difficile aux organisations et aux employés d'avoir un objectif rationnel commun. Il fait alors appel d'une part à l'établissement d'une communauté de travail solidaire, c'est-à-dire d'une confiance rétablie entre employeur et employé (Durand et Jassaud, 1947). Son point le plus fondamental, repose d'autre part sur la place que les organisations occupent dans un système ouvert (globalisé). Autrement dit, les organisations s'adaptent aux contraintes internes, mais également aux valeurs de la société externe.

À la fin des années 1970, une nouvelle forme de théorie institutionnelle apparaît. On passe alors d'une théorie préconisant «le caractère institutionnel de l'organisation» à une nouvelle théorie institutionnelle choisissant «le caractère répétitif de l'action dans les organisations» (Rouleau, 2007, p. 82). Les nouveaux institutionnalistes vont essayer d'analyser le processus de transformation des pratiques et des organisations en institution. Selon les théoriciens institutionnels, les organisations tendent à être plus

homogènes sans pour autant être efficaces économiquement. En d'autres termes, les entreprises vont adopter de plus en plus les mêmes pratiques et politiques, sans pour autant percevoir des bénéfices.

C'est ainsi que les nouveaux institutionnalistes ont mis l'accent sur le contrôle exercé par les milieux institutionnels et sur la conformité directe ou symbolique des organisations aux exigences environnementales. Meyer et Rowan (1977) mettent en évidence l'importance des structures, des règles et des procédures organisationnelles. Le concept de «mythe rationalisé», qui est défini comme une croyance en l'efficacité d'une norme, d'une règle, d'une procédure ou d'une technique, est mis en lumière.

En adoptant procédures, règles et techniques, les organisations pourront acquérir une légitimité leur permettant de survivre. En effet, en se conformant aux pressions environnementales, on leur accordera une certaine légitimité. Ce qui leur permettra par la même occasion d'accéder aux ressources externes dont elles ont besoin. DiMaggio et Powell (1983) font ressortir le concept d'isomorphisme et postulent qu'il y a trois types de pressions environnementales poussant les organisations à adopter des comportements similaires.

La pression coercitive provient d'abord des lois et d'autres mécanismes de régulation qui imposent la conformité des acteurs de l'environnement d'une organisation. Ensuite, la pression mimétique se traduit par la reproduction des modes de fonctionnements les plus rentables des concurrents d'une organisation. Enfin, la pression normative provenant des organisations professionnelles dans le secteur d'activité d'une entreprise, insiste sur la conformité aux normes professionnelles.

C'est ainsi que DiMaggio (1988) fait valoir que le choix de la conformité ou de la résistance aux pressions institutionnelles est un choix stratégique gouverné par des intérêts organisationnels. Les organisations ne sont pas nécessairement conformes aux pressions institutionnelles, car un ensemble de croyances, de principe et de valeurs

organisationnelles entrent en jeu. Ces croyances expliquent les raisons de l'adoption ou non d'une politique de ressources humaines d'une organisation. Les organisations évaluent la mesure dans laquelle la conformité leur permet d'améliorer les problèmes techniques, comme l'efficacité ou l'acquisition des ressources.

Oliver (1991) élabore un modèle de recherche selon lequel la réactivité d'une organisation aux pressions institutionnelles est une question de choix stratégiques. Il soutient que les organisations peuvent suivre cinq grandes stratégies en réponse aux pressions institutionnelles. Premièrement, les organisations peuvent accepter et se conformer entièrement aux pressions institutionnelles. Deuxièmement, elles peuvent adopter une position de compromis en se conformant en partie aux exigences institutionnelles. Troisièmement, les organisations peuvent éviter les pressions institutionnelles par des moyens comme la dissimulation de la non-conformité. Quatrièmement, elles peuvent rejeter les normes ou attentes institutionnelles en les méprisant tout simplement. Cinquièmement, elles peuvent adopter une attitude agressive envers les agents institutionnels et par la manipulation, essayer de changer ou d'exercer un pouvoir sur les pressions institutionnelles.

Les réponses stratégiques seront déterminées par les caractéristiques des groupes constitutifs comme les organismes publics et les employés qui exercent une pression institutionnelle sur les organisations. Lorsqu'il y a plusieurs constituants ayant des objectifs divergents, le pouvoir des pressions institutionnelles diminue et, par conséquent, la résistance organisationnelle devient plus facile. Les pressions institutionnelles nombreuses et contradictoires pourraient créer une division dans l'environnement institutionnel et réduire le degré de consensus entre les différents acteurs institutionnels (Jepperson, 1991; Oliver, 1991). Ceci dit, plus grand est le pouvoir des constituants institutionnels sur l'attribution ou la disponibilité des ressources essentielles pour l'organisation, plus la résistance aux attentes sera difficile (DiMaggio et Powell, 1983; Pfeffer et Salancik, 1978).

Les chercheurs ayant tenté d'expliquer l'adoption de politiques et de programmes de conciliation travail-famille dans les entreprises affirment que «les constituants essentiels» peuvent exercer une influence considérable sur les employeurs (Goodstein, 1994). Dans ces études, les constituants essentiels de la conciliation travail-famille sont des mères (parfois les pères ou des hommes célibataires) avec des responsabilités familiales. Les personnes qui ont des responsabilités familiales ont le plus besoin et désirent des horaires de travail plus flexibles. Les femmes sont susceptibles d'être des constituants essentiels parce qu'elles assument généralement plus de responsabilités dans les tâches domestiques en plus de leur travail.

Selon DiMaggio et Powell (1984), en se basant sur cette théorie, les organisations d'un même secteur sont susceptibles de copier les politiques et programmes des autres même si ces programmes ne leur fournissent pas d'avantages techniques ou économiques. En d'autres termes, une organisation peut se retrouver à imiter un programme ou une politique d'une autre entreprise de son secteur d'activité dans le seul but de vouloir maintenir sa légitimité dans sa communauté industrielle ou institutionnelle. Ainsi, pour maintenir leur légitimité, les entreprises tendent à se conformer aux normes des PCTF de l'industrie.

2.1.3 — Théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social a été développée au début du 20^{ème} siècle par le sociologue Peter Blau dans son livre «*Exchange and power in social life*» (1964). L'objectif de cette théorie est «d'expliquer le phénomène social à partir des échanges en analysant les processus de réciprocité qui composent l'échange». En d'autres termes, il analyse les ressources échangées (tangibles ou intangibles) entre deux personnes au moins. C'est ainsi qu'il définit l'échange social comme étant «des actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres» [traduction libre] (Blau, 1964, p.91-92). Donc, les individus interagissent en cherchant à maximiser des profits pour eux et en minimisant des coûts. L'échange social préconise l'idée qu'un individu accorde une faveur à un autre qui est dans le besoin, en espérant recevoir cette faveur en retour. La nature de l'échange n'est toutefois pas définie. Il revient au bénéficiaire de faire preuve de bonne foi (aucune obligation spécifiée) comme l'a fait celui qui lui a accordé la faveur. C'est ainsi que naît un sentiment de confiance, de gratitude et d'obligation entre les individus de l'échange (Blau, 1964, p. 94).

Cette théorie se base sur la norme de la réciprocité de Gouldner (1960) qui stipule que dans une relation entre deux acteurs, les échanges se doivent d'être justes et équitables. Dans ce sens, un acteur doit avoir le sentiment d'être redevable à celui qui lui a accordé une faveur dans le passé. Gouldner (1960) met en lumière deux types de réciprocité possible dans les échanges. Tout d'abord, «la réciprocité homéomorphique» qui stipule que le contenu de l'échange entre deux individus est identique. Ensuite, «la réciprocité hétéromorphique» qui signifie que le contenu de l'échange entre deux individus n'est pas identique, mais que les deux considèrent la valeur de l'échange comme étant identique. L'échange social permettrait donc à deux individus de se faire confiance et d'être justes les uns envers les autres.

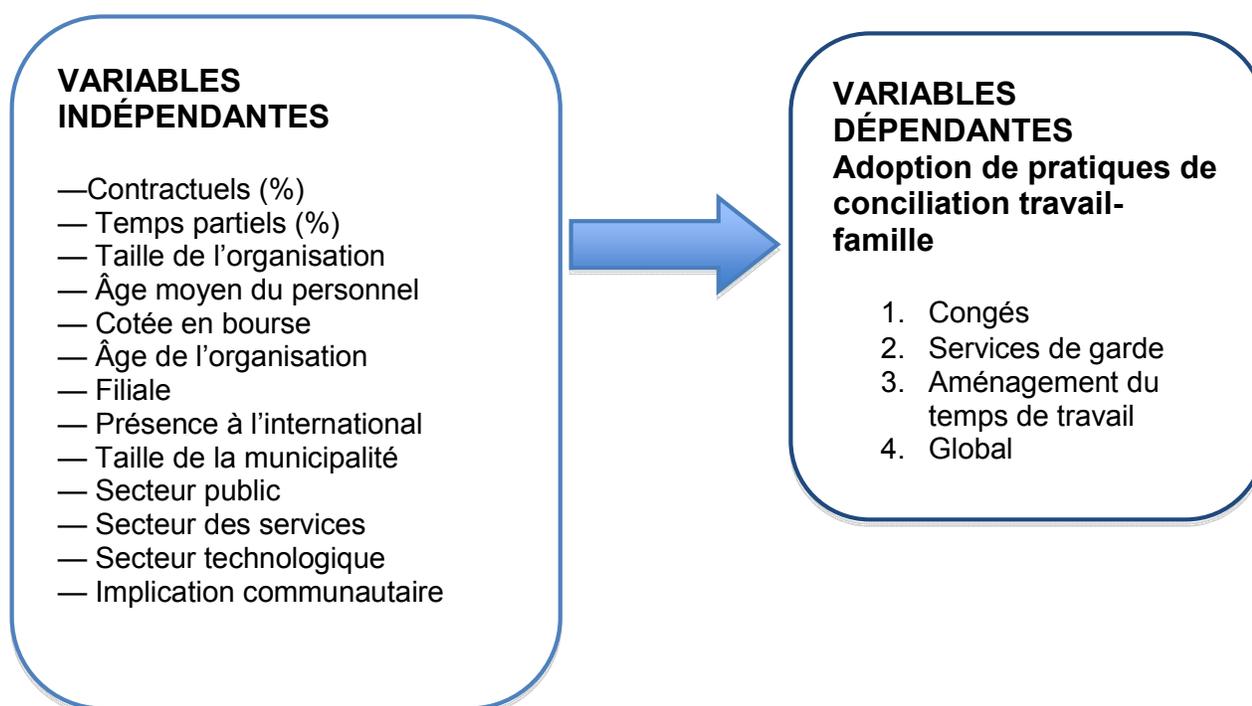
Dans un contexte organisationnel, l'échange social pourrait se manifester par l'implantation de pratiques de gestion de ressources humaines. Selon Guerrero et Herrbach (2009), les pratiques de gestion de ressources humaines permettent de valoriser les employés et d'améliorer leur sentiment d'appartenance à leur employeur. En effet, l'adoption de pratiques discrétionnaires des pratiques de développement, de communication et de partage de l'information permettrait aux employés d'avoir accès à des formations, des séances de coaching et d'avoir aussi la possibilité d'évoluer au sein de l'organisation. Communiquer aisément avec les employés et leur faire part des normes organisationnelles augmenterait leur satisfaction, leur confiance en l'entreprise, leur appartenance à l'organisation et diminuerait leur volonté de quitter l'entreprise. Les employés pourraient ainsi percevoir l'importance que leur accorde l'employeur. L'implantation de pratiques de gestion de ressources humaines pourrait en contrepartie inciter les employés à fournir des efforts discrétionnaires pour leur employeur. En contrepartie de leur valorisation par l'organisation, les employés vont se sentir redevables envers leur employeur et voudront se surpasser en étant plus engagés, plus performants et en adoptant des attitudes favorables.

C'est également dans cette optique que la théorie synonymique du soutien organisationnel perçut (SOP) de Eisenberger, Huntigton, Hutchison et Sowa(1986) et Shore et Shore (1995) est révélée. Elle permet d'établir qu'il y a une relation intrinsèque et affective entre l'employeur et l'employé. Ce cadre suggère que plus l'organisation améliore les conditions de travail des employés en se préoccupant de leur bien-être, plus l'employé augmente son implication dans l'organisation et, par conséquent, son rendement. Ce qui ne peut qu'engendrer de bons résultats. Un lien affectif se crée entre l'employeur et l'employé qui pourra inciter l'organisation à adopter des PCTF (Stinglhamber et Vandenberghe, 2003). Cette offre qui exprime le soutien de l'employeur inciterait les ressources humaines de l'organisation à s'engager envers ses employés.

2.1 — Modèles de recherche

Nous présentons maintenant notre modèle de recherche, en mettant en lumière les variables de nos modèles de recherche. Par la suite, nous définissons ces variables. Pour finir avec les hypothèses qui guident nos analyses.

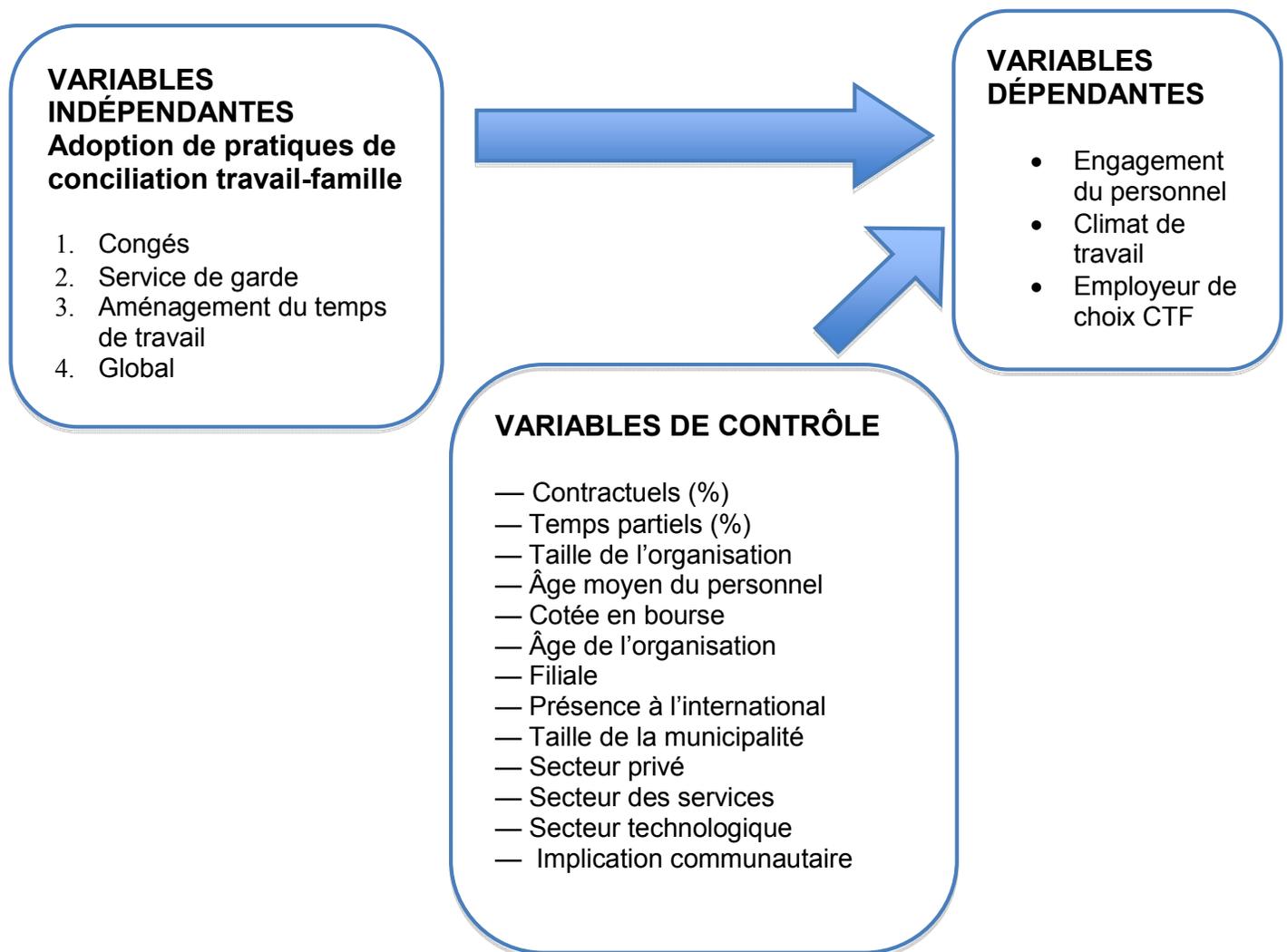
Figure 1 : Antécédents de l'adoption de PCTF



En lien avec notre seconde question de recherche, ce modèle est orienté sur les facteurs explicatifs de l'adoption de PCTF. Selon la littérature, plusieurs facteurs expliquent l'adoption de PCTF : la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et la localisation géographique, etc. Plus précisément, le pourcentage de contractuels, d'employés à temps partiels et à temps pleins, l'âge moyen du personnel, le fait d'être cotée en bourse, l'âge de l'organisation, le fait d'être une filiale, la présence à l'international, la taille de la municipalité où l'employeur est implanté, le secteur public, le

secteur des services, le secteur technologique et l'implication communautaire sont des facteurs intéressants dans notre problématique.

Figure 2 : Les conséquences de l'adoption dePCTF



Le second modèle de recherche montre nos variables indépendantes, dépendantes et de contrôle. En lien avec notre troisième question de recherche, nous cherchons à comprendre les effets organisationnels de l'adoption de pratiques favorisant la conciliation travail-famille chez les employeurs de choix en prenant en compte les caractéristiques organisationnelles. Notre deuxième modèle de recherche se concentre sur les conséquences de l'adoption de PCTF. La littérature relève plusieurs

conséquences comme la diminution de l'absentéisme, une meilleure productivité, un bon climat de travail, une meilleure qualité de vie chez les employés ainsi qu'une satisfaction au travail. Nous avons voulu concentrer notre étude sur certaines conséquences comme l'engagement du personnel, le climat de travail et la reconnaissance comme employeur de choix en conciliation travail-famille. Il va sans dire que certains de ces facteurs et conséquences n'ont pas encore été étudiés par des chercheurs. C'est pour cette raison que nous avons jugé intéressant de jeter un regard particulier sur ces facteurs et conséquences pour faire évoluer le champ des relations industrielles en ce qui concerne les pratiques de conciliation travail-famille.

2.2.1 — Définitions des concepts

Définissons maintenant les concepts utilisés dans notre modèle de recherche. Le concept de l'adoption de PCTF se traduit par les politiques et mesures de conciliation travail-famille présentées chez les employeurs de choix ciblés par le concours «*Canada's top 100 employers*» pour les années 2013 et 2014. Il s'agit donc d'identifier les différentes pratiques implantées par les employeurs de choix et ceux qui le sont aussi en matière de conciliation travail-famille en 2013 et 2014. Nous avons réparti les pratiques implantées par les employeurs de choix en quatre variables distinctes : la variable congés, services de garde, aménagement du temps de travail et une variable que nous avons appelée global qui regroupe l'ensemble des pratiques adoptées par chaque employeur.

La main-d'œuvre contractuelle représente le pourcentage d'employés contractuels présents dans chaque organisation à l'étude. Le pourcentage d'employés à temps partiel est défini par la proportion d'employés embauchés dans des organisations à l'étude, qui travaillent moins de trente-cinq heures par semaine. La taille de l'organisation est définie par le nombre d'employés qui travaillent à temps plein. L'âge moyen du personnel est la moyenne d'âge des employés de chaque établissement à l'étude. L'organisation cotée en bourse est l'organisation identifiée cotée en bourse. À

l'aide des données disponibles par le concours «*Canada's top 100 employer*» nous pouvons codifier cette variable. L'âge de l'organisation représente l'année de fondation de l'établissement à l'étude. La filiale indique s'il s'agit d'une filiale ou bien de la compagnie mère. La présence à l'international se définit comme étant la présence de l'organisation dans plusieurs pays. La taille de la municipalité renvoie à la taille de la municipalité où l'organisation est implantée. Le secteur public indique la nature de l'organisation à savoir si elle appartient au secteur privé ou au secteur public. Le secteur des services nous permet d'identifier si l'organisation appartient au secteur des services ou non. Le secteur technologique nous permet d'identifier si l'organisation appartient au secteur des technologies de l'information. L'implication communautaire est définie par l'engagement que chaque organisation à l'étude investit pour aider les œuvres de charité ou les organisations communautaires en impliquant ses employés.

Quant aux conséquences de l'adoption de PCTF, l'engagement du personnel renvoie au sentiment de satisfaction qu'éprouvent les employés pour leur organisation. Cette variable était un des critères choisis par les auteurs du concours des meilleurs employeurs de choix au Canada. Le climat de travail représente l'atmosphère qui règne au sein de chaque établissement à l'étude. La reconnaissance comme employeur de choix en matière de conciliation travail-famille renvoie à une organisation qui adopte plusieurs PCTF efficaces pour accommoder ses employés en ce qui concerne la CTF.

2.2.2 — Hypothèses

Comme énoncé au chapitre 1, l'objectif de notre étude est de décrire les PCTF des employeurs de choix, et de déterminer les facteurs et les conséquences de l'adoption de pratiques favorisant la conciliation travail-famille. Nous nous intéressons plus à la présence de PCTF chez les employeurs de choix qu'à leur utilisation spécifique. Nous présentons les hypothèses liées aux facteurs de l'adoption de pratiques. Quant aux conséquences liées à leur adoption, nous pouvons dire qu'elles sont favorables. Car elles permettent de créer un espace communautaire de solidarité au travail entre les employeurs de choix et leur employé, et de créer un sentiment d'affection entre les gens concernés tout en valorisant leur PCTF. Enfin, cela confère à l'organisation plus de rentabilité et de légitimité auprès du public et des gouvernements.

Nous avons jugé intéressant d'analyser l'association entre le pourcentage de contractuels et l'adoption de PCTF. Selon l'échange social, avoir un nombre élevé d'employés contractuels dans une organisation diminuerait sa volonté de se doter de PCTF contrairement aux organisations ayant des employés à temps plein. Les employés sont embauchés pour une période déterminée et le sentiment d'appartenance que pourrait avoir les employés envers leur employeur pourrait ne pas être fort du fait de leur durée déterminée. L'adoption de PCTF pourrait être considérée par les employeurs comme un coût élevé pour ce type d'employé. Selon Coghill, Higgins et Duxbury (2003) les organisations canadiennes embauchent de plus en plus d'employés contractuels à cause de la situation économique. Elles auront tendance à adopter moins de PCTF car ces employés n'y ont pas souvent accès. Donc, selon les auteurs, embaucher un nombre élevé d'employés contractuels viendrait donc diminuer la volonté des employeurs à adopter des PCTF. C'est le résultat que nous retrouvons dans l'étude de Fakhri (2014). Selon lui, les organisations ayant un fort pourcentage d'employés contractuels sont moins susceptibles d'accorder des PCTF. Il a observé qu'il y avait une relation non significative entre l'adoption de pratique sur l'aide à la garde aux enfants et un fort

pourcentage d'employés contractuels. Notre étude veut confirmer ou infirmer ce postulat :

H1 : Plus le pourcentage d'employés contractuels est élevé, moins les employeurs de choix adoptent des PCTF.

En s'appuyant sur la théorie managériale, Fakih (2014) mentionne que les organisations sont moins enclines à octroyer des régimes d'avantages sociaux comme les PCTF à leurs employés à temps partiel. Ce jugement est basé sur les résultats d'analyse qui ont montré que les organisations ayant un fort pourcentage d'employés à temps partiel sont les moins susceptibles d'offrir des PCTF. Nous retrouvons la même chose dans les études de Comfort, Johnson et Wallace (2003). Selon eux, l'adoption de PCTF serait précédée d'une analyse des coûts/bénéfices par les employeurs. Les bénéfices perçus sont élevés pour les employés qui ont des connaissances et des compétences élevées (employés à temps plein). C'est ainsi que leurs résultats ont démontré que l'adoption de PCTF par les organisations ayant un pourcentage à temps partiel ne serait pas rentable. Cependant, l'étude de Ollier-Malaterre (2007) indique plutôt que les organisations ayant un pourcentage élevé d'employés à temps partiel offrent moins de bénéfices, mais plus de flexibilité dans le temps de travail.

H2 : Plus le pourcentage d'employés à temps partiel est élevé, moins les employeurs de choix adoptent des PCTF.

Selon la théorie institutionnelle, les organisations de grande taille portent une attention particulière à leur légitimité et à leur image sociale. Et aussi que les organisations qui ont un pourcentage élevé d'employé à temps plein adoptent le plus de PCTF dans la mesure ils sont le plus souvent des professionnels dont les bénéfices perçus liés à l'adoption de PCTF sont élevés. Ces organisations, de par leur taille et leur visibilité, font l'objet d'une grande attention des États, des médias, mais aussi du public (Goodstein, 1994). Parce qu'elles sont plus visibles et responsables de divers groupes,

elles ont une forte incitation à prendre des mesures pour assurer leur légitimité. L'importante préoccupation qu'elles portent à leur image, les font rechercher une certaine légitimité. Cela laisse croire que l'adoption de PCTF est une pratique régulière, car leur image est en jeu, mais c'est aussi une stratégie efficace pour se démarquer de leurs concurrents. C'est l'idée que nous retrouvons dans les résultats de Comfort, Johnson et Wallace (2003) ; Fakhri (2014) ; Ingram et Simons (1995) ; et Morgan et Milliken (1992). Selon eux, en dehors des pressions environnementales auxquelles elles sont soumises, les grandes organisations ont un département de ressources humaines plus structuré et plus grand. Leurs moyens financiers, leur permettent de supporter les coûts élevés de l'adoption de PCTF. Ceci nous amène à poser l'hypothèse 3 selon laquelle :

H3 : Plus il y a d'employés à temps plein, plus les employeurs de choix adoptent des PCTF.

Rares sont les études qui ont trouvé un lien plausible entre l'âge moyen des employés et l'adoption de PCTF. Osterman (1995) n'a pas trouvé de relation significative entre l'âge moyen du personnel et l'adoption de PCTF. Étant donné que l'âge moyen des organisations à l'étude nous est donné par le site du concours, nous postulons l'hypothèse selon laquelle :

H4 : Plus l'âge moyen du personnel est élevé, plus les employeurs de choix adoptent des PCTF.

Les employeurs de choix ont plus de visibilité dans les médias, chez les entités étatiques et dans le public en général. Être un employeur de choix coté en bourse augmenterait leur visibilité à cause d'une forte concurrence. De plus, de par cette forte concurrence et visibilité, les employeurs de choix coté en bourse pourraient affronter plus de pression institutionnelle ce qui pourrait influencer l'adoption de PCTF. En effet, selon la théorie institutionnelle, les organisations qui font face à une pression

institutionnelle très forte sont plus enclines à adopter des PCTF (Goodstein, 1994 ; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997 ; Ingram et Simon, 1995 ; Morgan et Milliken, 1992). Cet argument nous amène à poser l'hypothèse 5 selon laquelle :

H5 : Les employeurs de choix côtés en bourse adoptent plus de PCTF que ceux qui ne le sont pas.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les jeunes organisations seraient plus enclines à adopter des PCTF simplement à cause de leur jeunesse. Elles seraient donc plus à l'écoute des besoins de leurs employés et plus axées sur l'image de marque de leur organisation pour améliorer leur pouvoir d'attraction. Il serait donc plus facile d'intégrer des PCTF dans leur culture organisationnelle contrairement aux anciennes organisations. Ceci dit, l'étude de Osterman (1995) dans son étude arrive à un résultat contraire. Selon lui, les anciennes organisations adopteraient davantage de PCTF. C'est dans cette optique que nous posons l'hypothèse 6.

H6 : Plus l'âge de l'organisation (selon l'année de fondation) est élevé, plus les employeurs de choix adoptent des PCTF.

En s'appuyant sur la théorie institutionnelle, Osterman (1994) constate que les établissements qui sont des filiales peuvent recevoir des informations, des ressources ainsi que de l'assistance technique de leur organisation mère pour adopter pareillement des PCTF. En effet, une organisation mère qui adopte des PCTF influence ses filiales à faire de même car elle est plus grande qu'une filiale (elle embauche un plus grand nombre d'employés afin de satisfaire la demande). Elle a une plus grande visibilité par les médias et auprès des institutions gouvernementales. Elle a aussi plus de moyens financiers et plus de ressources. Ceci nous permet de poser l'hypothèse 7 selon laquelle :

H7 : Les employeurs de choix qui sont une filiale adoptent moins de PCTF que ceux qui ne le sont pas.

Une organisation internationale doit être à la fine pointe de la technologie, toujours innovante pour être concurrentielle sur le marché. Ce qui signifie qu'elle doit toujours connaître les nouveaux programmes/processus/pratiques et politiques adoptés sur le marché international. Nous retrouvons cette idée dans la théorie de l'innovation, qui préconise l'idée selon laquelle l'implantation d'une nouvelle structure innovante ou pratique est adoptée grâce à un intérêt créé par les acteurs internes d'une organisation. Ces acteurs analysent les demandes du marché en collaboration avec les acteurs externes. C'est à partir de là que le processus d'implantation d'une pratique ou structure innovante est adoptée. Cette théorie s'aligne sur l'étude de Osterman (1994) qui identifie le marché international comme déterminant de l'adoption de PCTF. Selon lui, les organisations qui opèrent sur un marché très compétitif (le marché international) vont faire face à une forte pression pour adopter des PCTF. En effet, la présence internationale permet aux organisations d'avoir accès à de nouvelles idées/pratiques pour remédier au problème de CTF. Ceci nous amène à poser l'hypothèse 8 selon laquelle :

H8 : Plus la présence à l'international est grande, plus les employeurs de choix adoptent des PCTF.

En s'appuyant sur la théorie institutionnelle, Goodstein (1994); Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) et Morgan et Milliken (1992) ont mis en exergue la localisation géographique comme étant un facteur qui influencerait la décision d'adopter des PCTF. Selon eux, certaines organisations sont soumises à des conditions coercitives pour adopter des PCTF. Certaines organisations implantées dans certaines régions/villes font plus ou moins face à des sévères réglementations gouvernementales sur la CTF. C'est dans cette logique que nous supposons que :

H9 : Plus les employeurs de choix sont implantés dans des grandes municipalités, plus ils adoptent des PCTF.

En s'appuyant sur les travaux de Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) ; Ingram et Simons (1995) et Morgan et Milliken (1992), basés sur la théorie institutionnelle et managériale des organisations susceptibles d'adopter des PCTF, nous constatons qu'ils convergent tous vers le même résultat : les organisations du secteur public adoptent le plus de PCTF parce qu'elles sont soumises à des pressions institutionnelles plus fortes que celles du secteur privé, car elles sont traditionnellement plus humanistes et solidaires de leur main-d'œuvre. Ceci nous amène à poser l'hypothèse 10 :

H10 : Les employeurs de choix du secteur public adoptent plus de PCTF que ceux du secteur privé.

En s'appuyant sur les études concernant l'adoption des PCTF (Goodstein, 1994 ; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997 ; Ingram et Simons, 1995 ; Morgan et Milliken, 1992), le secteur d'activité des organisations semble également faire l'unanimité dans leurs résultats. Elles indiquent que les organisations appartenant au secteur des services, plus précisément les organisations pharmaceutiques, des finances, de l'assurance et de l'immobilier, adoptent plus de PCTF que celles appartenant à d'autres secteurs. C'est ainsi que nous posons l'hypothèse 11 selon laquelle :

H11 : Les employeurs de choix du secteur des services adoptent plus de PCTF que ceux des autres secteurs d'activité.

Bien que la plupart des études mettent en évidence le secteur des services, Osterman (1994) s'appuie sur la théorie managériale et accorde une importance primordiale aux organisations technologiques comme étant un plus propices à l'adoption de PCTF. Selon lui, ces organisations misent sur une stratégie de la qualité, de variété et de services. De plus, elles embauchent un nombre élevé de professionnels qui sont

rares et difficiles à remplacer. La rareté de ces professionnels influence fortement les organisations technologiques à adopter des PCTF. C'est dans cette logique, que nous postulons l'hypothèse 12 selon laquelle :

H12 : Les employeurs de choix du secteur technologique adoptent plus de PCTF que ceux qui ne le sont pas.

Goodstein (1994) prend sa source dans la théorie institutionnelle. Cette théorie stipule que les organisations qui s'impliquent dans leur communauté sont celles qui vont le plus adopter de PCTF, car elles copient les politiques et pratiques de ses concurrents qui sont dans la même communauté. De plus, en s'impliquant dans leur communauté, elles voudront se conformer aux normes de ladite communauté. Ce qui nous amène à poser l'hypothèse 13 selon laquelle :

H13 : Plus l'implication communautaire est élevée, plus les employeurs de choix adoptent des PCTF.

En ce qui concerne les hypothèses liées aux conséquences de l'adoption de PCTF, selon la théorie de l'échange social, l'adoption de pratiques de gestion de ressources humaines viendrait créer un sentiment de confiance entre les employés et leur employeur. Ce sentiment bâti pourrait inciter les employés à exercer un effort discrétionnaire, en adoptant des attitudes favorables, en étant plus productifs et en étant également plus engagés. Nous soutenons l'idée selon laquelle l'adoption de PCTF chez les employeurs de choix viendrait améliorer l'engagement de leurs employés.

H14 : Plus les employeurs de choix adoptent des PCTF, plus l'engagement de leur personnel est élevé.

Bon nombre d'études (Barrera, Belanger, Bourgault, De Sève, Majeau, Sarroino et Surprenant, 2012; Blondin, 2003; Chrétien et Letourneau, 2010; la Chaire en entrepreneuriat et innovation de l'Université Laval, 2011) stipulent que l'adoption de

PCTF au sein d'une organisation viendrait influencer positivement le climat de travail car les employés seraient plus satisfaits parce que les organisations seraient plus responsables et plus conciliantes.

H15 : Plus les employeurs de choix adoptent des PCTF, meilleur est leur climat de travail.

L'adoption de plusieurs PCTF améliorerait la visibilité des organisations. L'amélioration de leur visibilité pourrait permettre aux organisations d'être plus attractives aux yeux du public, mais également d'acquérir une reconnaissance comme employeur de choix. Les concours et magazines nationaux sélectionnent les meilleurs employeurs dans différents domaines. Adopter plusieurs PCTF pourrait donc permettre à un employeur de choix d'être reconnu comme étant le meilleur en matière de CTF. Ceci nous amène à poser l'hypothèse 16 selon laquelle :

H16 : L'adoption de plusieurs PCTF par les employeurs de choix, leur attribuera la reconnaissance d'employeur de choix en matière de CTF.

Comme nous l'avons énoncé précédemment, notre étude est descriptive et exploratoire. En effet, notre première question de recherche n'a pas d'hypothèse car l'objectif est de décrire les PCTF adoptées par les employeurs de choix. Les hypothèses une à quatorze permettent de répondre à notre deuxième hypothèse de recherche qui concerne les facteurs de l'adoption des PCTF chez les employeurs de choix et enfin, les hypothèses quatorze à seize nous permettent de répondre à notre troisième question de recherche qui à trait aux conséquences de l'adoption des PCTF.

Tableau 13 : Hypothèses liées aux facteurs et aux conséquences de l'adoption des PCTF

H1	Plus le pourcentage d'employés contractuels est élevé, moins les employeurs de choix adoptent des PCTF.
H2	Plus le pourcentage d'employés à temps partiel est élevé, moins les employeurs de choix adoptent des PCTF.
H3	Plus il y a d'employé à temps plein, plus les employeurs de choix adoptent des PCTF.
H4	Plus l'âge moyen du personnel est élevé, plus les employeurs de choix adoptent des PCTF.
H5	Les employeurs de choix côtés en bourse adoptent plus de PCTF que ceux qui ne le sont pas.
H6	Plus l'âge de l'organisation (selon l'année de fondation) est élevé, plus les employeurs de choix adoptent des PCTF.
H7	Les employeurs de choix qui sont une filiale adoptent moins de PCTF que ceux qui ne le sont pas.
H8	Plus la présence à l'international est grande, plus les employeurs de choix adoptent des PCTF.
H9	Plus les employeurs de choix sont implantés dans des grandes municipalités, plus ils adoptent des PCTF.
H10	Les employeurs de choix du secteur public adoptent plus de PCTF que ceux du secteur privé.
H11	Les employeurs de choix du secteur des services adoptent plus de PCTF que ceux des autres secteurs d'activité.
H12	Les employeurs de choix du secteur technologique adoptent plus de PCTF que ceux qui ne le sont pas.
H13	Plus l'implication communautaire est élevée, plus les employeurs de choix adoptent des PCTF.
H14	Plus les employeurs de choix adoptent des PCTF, plus l'engagement de leur personnel est élevé.
H15	Plus les employeurs de choix adoptent des PCTF, meilleur est leur climat de travail.
H16	L'adoption de plusieurs PCTF par les employeurs de choix, leur attribuera la reconnaissance d'employeur de choix en matière de CTF.

CHAPITRE 3: Méthodologie

La première partie du présent chapitre explique de manière détaillée les sources utilisées, le concours dont il est question et les informations sur lesquelles nous nous appuyons pour mener à bien notre recherche. Dans la deuxième partie, nous expliquons la mesure des variables utilisées afin d'atteindre les résultats escomptés. Enfin nous présentons notre plan d'analyse.

3.1 — Collecte des données

Contrairement à la plupart des études réalisées sur la CTFet qui ont centré leurs recherches sur des enquêtes en réalisant des questionnaires détaillés auprès de bon nombre d'entreprises, nous avons jugé nécessaire d'analyser des données secondaires. Ceci pour la simple raison que les coûts financiers et temporels sont moindres et que les informations présentées étaient suffisantes pour faire notre étude. Ces données proviendront du concours sur les meilleures entreprises canadiennes issues du site internet «*Canada's top 100 employers*». Ces données ont pour but de transmettre des informations au public et non de mener une quelconque collecte de données indépendante.

3.1.1 — Source

Le site «*Canada's top 100 employers*» a été créé en 2000. C'est un concours répertoriant les 100 meilleurs employeurs du Canada chaque année. Le projet a commencé comme un intérêt de recherche par l'auteur Richard Yerema et son éditeur à Mediacorp, Tony Meehan. Richard Yerema a sorti un livre intitulé «*The Career Directory*» qui a aidé des centaines de milliers de jeunes canadiens à trouver des carrières gratifiantes. C'est grâce au succès de ce livre qu'il a développé l'idée de

créer le projet «*Canada's top 100 employers*». Il a remarqué qu'un bon nombre d'employeurs exceptionnels se démarquaient par leur façon d'attirer et de retenir du personnel qualifié. C'est ainsi qu'avec le personnel de recherche de Mediacorp, il a édité la première édition du site les 100 meilleurs employeurs du Canada en 2000 pour établir le profil de ces entreprises avant-gardistes.

3.1.2 — Concours

Nous avons analysé judicieusement le contenu du site «*Canada's top 100 employers*» qui a identifié les 100 meilleures entreprises canadiennes aussi appelées «employeurs de choix» comme mentionné dans le premier chapitre de ce mémoire. Ensuite, nous avons décrit les différents critères sur lesquels le concours se base pour désigner certaines entreprises comme étant les meilleures en matière de CTF pour les années 2013 et 2014. Parmi les 100 meilleures entreprises canadiennes en 2013 et 2014, seulement 20 ont été désignées chaque année comme étant des employeurs de choix en matière de CTF. Pour élaborer la liste des 100 meilleurs employeurs, les responsables du concours ont examiné l'historique de recrutement de plus de 75 000 employeurs au Canada. De ce groupe initial, ils ont invité 10 000 des employeurs les plus dynamiques et plus 6 000 autres organisations appartenant à plusieurs secteurs. Les employeurs ont été invités à soumettre une mise en candidature qui les a conduits à un examen détaillé de leurs opérations et pratiques en gestion des ressources humaines. Plus de 3 250 employeurs se sont engagés dans ce processus.

3.1.3 — Information

En examinant la demande de chaque employeur, les rédacteurs du concours ont retenu huit critères de sélection : (1) le lieu de travail physique (2) l'atmosphère de travail et social; (3) les services de santé, financiers et familiaux; (4) les vacances et les congés; (5) l'engagement des employés (6) la gestion du rendement; (7) la

formation et développement des compétences ; et (8) l'engagement communautaire. Nous avons répertorié nos variables dans un tableau à l'aide du logiciel statistique SPSS version 22 qui est notre base de données. À partir des critères de sélection choisis par les rédacteurs du concours, nous avons extrait certaines données et ainsi créé nos variables. Après avoir relevé toutes les informations disponibles sur les critères de sélection des employeurs de choix pour les années 2013 et 2014, nous avons codifié et mesuré nos variables.

3.2—Mesure des variables

Nous présentons dans un premier temps les différentes variables que nous avons créées dans notre base de données à l'aide du logiciel SPSS version 22 (Annexe 1). Nous présentons ensuite en détail la mesure de nos variables présentées dans nos deux modèles de recherche (Figures 1 et 2).

Lors de la codification des informations, nous nous sommes rendu compte que certaines manquaient ou étaient incomplètes. Principalement quant au nombre de pays où opèrent les établissements étudiés, l'âge moyen de leur personnel et la ville/municipalité où ils sont implantés. Pour avoir des données réelles, nous sommes allés chercher les informations sur les sites internet des 47 établissements manquants. Nous avons dû travailler avec un échantillon de 121 employeurs de choix, car nous n'avons pas pu avoir les informations nécessaires pour l'un employeur de choix à l'étude.

3.2.1— Pourcentage de main-d'œuvre contractuelle

Pour mesurer cette variable, nous avons relevé les données à partir du site «*Canada's top 100 employers*» pour chaque employeur de choix. Le pourcentage nous y était déjà donné.

3.2.2— *Pourcentage de main-d'œuvre à temps partiel*

Pour mesurer cette variable, nous avons effectué un calcul à partir des données du site «Canada's top 100 employers». En effet, nous avons divisé le nombre d'employé à temps partiel au Canada (PTEcan) par le nombre d'employé à temps plein au Canada (FTEcan) multiplié par 100. Donc, cette variable a été créé en effectuant ce calcul : $PrParT = PTEcan / FTEcan * 100$.

3.2.3— *Taille de l'organisation*

Nous avons créé cette variable en relevant le nombre d'employés équivalents à temps plein au Canada (FTEcan).

3.2.4 — *Âge moyen du personnel*

Les données ont été disponibles pour la plupart des employeurs de choix, sauf pour deux d'entre eux. Pour l'un d'entre eux, nous avons trouvé l'information manquante sur le site internet de l'organisation et pour l'autre, nous n'avons malheureusement pas pu être en mesure de retrouver l'information.

3.2.5— *Organisation cotée en bourse*

Comme pour la variable précédente, certaines données n'étaient pas disponibles sur notre source. Nous avons donc cherché l'information sur le site internet des organisations dont les informations manquaient. On attribuait la valeur 1 aux employeurs qui étaient cotés en bourse et la valeur 0 à ceux qui ne l'étaient pas.

3.2.6— Âge de l'organisation

Pour mesurer cette variable, nous avons relevé l'année de fondation de chaque employeur de choix à l'étude. Pour les données manquantes, nous sommes allés sur le site internet de l'organisation. De plus, pour avoir l'âge de l'organisation nous avons effectué un calcul de soustraction. Nous avons soustrait l'année de fondation de chaque employeur de choix par l'année à laquelle nous avons réalisé notre base de données soit 2015.

3.2.7— Filiale

Pour cette variable, toutes les informations nous étaient données dans notre source. Nous avons rendu cette variable numérique, en la codifiant par les valeurs 1 et 0 qui représentaient oui et non. La valeur 1 signifiait oui, soit que l'employeur de choix était une filiale et la valeur 0 signifiait non, soit l'employeur de choix était une entreprise mère.

3.2.8— Présence à l'international

Pour mesurer cette variable, nous avons effectué un calcul pour chaque employeur de choix à l'étude. Nous avons additionné le pourcentage d'employé à temps plein au Canada (FTEcan) avec le pourcentage d'employé à temps plein que possède l'organisation dans le monde (FTEworld) que nous avons divisé par la suite par le nombre d'employés à temps plein au Canada et enfin nous avons soustrait le total par 1. Notre calcul était comme ceci : $1 - (FTEcan / (FTEcan + FTEworld))$.

3.2.9— Taille de la municipalité

Comme pour bon nombre de nos variables, certaines données n'étaient pas dans notre source. Nous avons donc cherché sur internet pour trouver la taille de la

municipalité où étaient implanté les employeurs de choix manquants, puis nous avons intégré les valeurs dans notre base de données.

3.2.10— Secteur public

Pour chaque employeur de choix, nous avons été en mesure d'identifier dans notre source le secteur auquel appartenait les employeurs à l'étude. Nous les avons codifiés par des valeurs numériques telles que 1 et 0. La valeur 1 signifiait oui et 0 non. La valeur 1 signifiait que l'organisation appartenait au secteur privé et la valeur 0 que l'organisation appartenait au secteur public.

3.2.11—Secteur des services

Comme pour la variable «secteur des services», nous avons codifié cette variable par des valeurs numériques. Nous avons accordé la valeur 1 à tous les employeurs de choix qui appartenait au secteur des services et la valeur 0 aux autres.

3.2.12 —Secteur technologique

Pour mesurer cette variable, nous avons pris l'information directement sur le site internet de chaque employeur de choix étudié. Ensuite, pour rendre notre variable quantifiable, nous l'avons codifiée par les valeurs numériques 1 et 0. La valeur 1 signifiait que l'employeur de choix appartenait au secteur technologique et 0 signifiait le contraire.

3.2.13 —Implication communautaire

Cette variable a été codifiée au préalable par des lettres allant de A⁺ à C. La lettre A⁺ était la valeur la plus forte, et C était la plus faible. Nous avons rendu cette

codification numérique. En effet, nous avons attribué des valeurs numériques à chaque lettre. La valeur 8 était la valeur la plus forte et la valeur 1 la plus faible : $A^+ = 8$, $A = 7$, $A^- = 6$, $B^+ = 5$, $B = 4$, $B^- = 3$, $C^+ = 2$, $C = 1$.

3.2.14 — Engagement des employés et le climat de travail

Cette variable a été codifiée par des lettres. Nous avons décidé de garder la même codification, mais nous l'avons rendue numérique. Le tableau 14 expose la mesure de cette variable.

3.2.15 — Climat de travail

Cette variable a été mesurée et codifiée par les lettres allant de A^+ à C dans notre source. Nous avons rendu cette variable numérique. La lettre A^+ représente la valeur la plus élevée et la lettre C, la moins élevée.

3.2.16 — Employeur de choix en matière de CTF

Pour cette variable, notre source avait déjà listé les vingt organisations qui ont été choisies comme étant les meilleures en matière de CTF. Donc, pour la mesurer, nous lui avons attribué des valeurs numériques soit 1 et 0. La valeur 1 signifiait que l'employeur était reconnu comme employeur de choix en matière de CTF et la valeur 0 signifiait le contraire. Le tableau 15 expose également la mesure de cette variable.

Tableau 15 : Mesure des conséquences de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille

Variables dépendantes		
Variable	Nom de la variable dans la base de données	Codification de la variable
Engagement des employés	Engagement	A ⁺ = 8; A = 7; A ⁻ = 6; B ⁺ = 5; B = 4; B ⁻ = 3; C ⁺ = 2; C = 1
Climat de travail	Atmosph	A ⁺ = 8; A = 7; A ⁻ = 6; B ⁺ = 5; B = 4; B ⁻ = 3; C ⁺ = 2; C = 1
Reconnaissance comme employeur de choix en matière de CTF	Top WF	1= oui 0= non

3.2.17 —Les pratiques de conciliation travail-famille

Nous avons identifié chaque PCTF adoptée par chaque employeur de choix. Ensuite, nous les avons réparties en trois groupes : les congés, les services de garde et l'aménagement du temps de travail. De plus, nous avons ajouté une catégorie «global» qui comprend le nombre de PCTF adoptée par chaque employeur de choix. Pour chaque employeur, nous avons attribué la valeur 1 ou 0. La valeur 1 signifiait que l'employeur avait implanté la pratique et la valeur 0, signifiait le contraire. Le tableau 15 expose la mesure de cette variable.

Tableau 15 : Mesure de l'adoption des pratiques de conciliation travail-famille

Variable	Variable dans la base de données	Pratiques retenues
Congés	WFleave	<ul style="list-style-type: none"> • Les indemnités complémentaires durant le congé de maternité • Le supplément salarial pour un congé parental • Les prestations d'assurance maladie pendant le congé de maternité • Les prestations complémentaires au congé parental pour les nouveaux pères • Les prestations complémentaires au congé parental pour les parents adoptifs • Les prestations complémentaires pour le congé pré-adoption • La prolongation de 6 mois des congés parentaux sans solde • La prolongation du congé parental nonrémunéré (au-delà de la première année) • Une politique formelle permettant aux nouvelles mères de prolonger le congé de maternité • Le congé parental • Le congé pour obligations familiales • Le congé pour cause de décès • Une prolongation des jours de vacances de 5 jours par le programme flexible de santé • Le programme de jours de congé mérités • Le programme de congé autofinances • Le programme d'achat de congés

Tableau 15 : Mesure des pratiques de conciliation travail-famille(suite)

Service de garde	WFcare	<ul style="list-style-type: none"> • Le pré-arrangement pour des situations d'urgence de garderie à court terme • L'assistance pour trouver des garderies et des placements de soins pour personnes âgées • Les aides de soins d'urgence chaque année aux employés ayant des personnes à charge (enfant, conjoint, parent) • La subvention pour les garderies en dehors du lieu de travail • Les garderies subventionnées en milieu de travail • Les centres de garderies en milieu de travail • Les camps d'été subventionnés pour les enfants des employés
Aménagement du temps de travail	WFtime	<ul style="list-style-type: none"> • Les 35 heures de travail par semaine • Les horaires de travail flexibles • La semaine de travail raccourcie • La semaine de travail comprimée • Le télé-travail • La réduction des heures de travail en été • Le partage de poste de travail • Le programme de flexibilité de jour
Global	PCTF	Cette variable regroupe l'ensemble des pratiques pour chaque employeur de choix.

3.3 — Plan d'analyse

Après avoir élaboré notre base de données en incorporant nos 122 employeurs de choix et nos variables, nous avons fait des analyses descriptives, de corrélation et de régression à l'aide du logiciel SPSS version 22. Ces analyses nous ont permis de tracer un portrait de nos variables comme suit : la moyenne, la médiane, l'écart-type et les maximums et minimums qui en résultent. Nous avons utilisé la corrélation de Pearson qui nous a permis d'infirmer ou de confirmer nos

hypothèses. Cette analyse nous a permis d'apprécier l'existence d'un lien plausible entre nos différentes variables pour nos deux modèles de recherche. Dans un premier temps, nous avons de plus réalisé des analyses de régressions multivariées pour examiner la relation entre les déterminants de l'adoption des PCTF et l'adoption de PCTF. Dans un deuxième temps, nous avons examiné les relations entre les PCTF (les congés, les services de garde, l'aménagement du temps de travail et le nombre de PCTF) d'une part, et les conséquences de l'adoption de pratiques d'autre part (l'engagement du personnel, le climat de travail et la reconnaissance comme employeur de choix en matière de CTF). Nous avons pris en compte les caractéristiques organisationnelles (pourcentage de contractuels, temps partiels, taille de l'organisation, âge moyen du personnel, cotée en bourse, âge de l'organisation, filiale, présence à l'international, taille de la municipalité, secteur public, secteur des services, secteur technologique et implication communautaire).

Comme le veut la théorie, nous nous sommes basés sur les règles statistiques usuelles, pour interpréter les résultats. La corrélation entre deux variables était positive lorsqu'elle était égale à +1, et la corrélation entre deux variables était négative lorsqu'elle était égale à -1. Une corrélation de 0 indique une absence de relation entre les variables. À contrario une corrélation de 1 indique une très forte relation. Pour que la relation entre les variables soit significative, il fallait que le coefficient de Pearson p soit inférieur à 0,01 et 0,05 ($p < 0,01$ et $p < 0,05$). En ce qui concerne les régressions, pour qu'il y ait une relation significative entre les variables pour nos deux modèles de recherche, il fallait que p soit inférieur à 0,05.

Nous allons donc pouvoir mesurer l'intensité des relations existantes entre les différentes variables pour nos deux modèles de recherche.

CHAPITRE 4 : Résultats

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord les résultats des analyses descriptives. Nous exposons les variables possiblement explicatives de l'adoption de PCTF, puis les PCTF et les conséquences de l'adoption des pratiques. Par la suite, nous présentons les résultats des analyses de corrélations qui ont également été réalisées à l'aide du logiciel d'analyse statistique SPSS version 22. Enfin, les résultats des analyses multivariées.

4.1 — Analyses descriptives

Cette section expose les variables de nos modèles de recherche.

4.1.1 — Antécédents de l'adoption de PCTF

Cette sous-section présente les statistiques descriptives de chacune des variables indépendantes. Chaque analyse est présentée en tableau affichant la fréquence, le pourcentage, le pourcentage valide et le pourcentage cumulé. Par la suite, nous présentons la moyenne pour chacune des variables.

Nos résultats démontrent que les employeurs de choix ont en moyenne 8,29 % employés contractuels. En effet, 14 entreprises, soit 11,5 %, n'ont aucun employé contractuel alors que 108 organisations, soit 88,5 %, comptent entre 6 % et 70 % de leur main-d'œuvre qui est contractuelle.

De plus, les employeurs de choix ont en moyenne 19,11 % de leurs employés au Canada qui travaillent à temps partiel. Seulement 18 employeurs de choix n'ont aucun employé à temps partiel au Canada tandis que 103 employeurs de choix

comptent entre 4 % et 31,86 % de leur main-d'œuvre au Canada travaillant à temps partiel.

En ce qui concerne la taille de l'organisation, nos résultats montrent que les employeurs de choix ont en moyenne 5581 employés à temps plein au Canada. L'organisation la plus petite compte 124 employés à temps plein au Canada et la plus grande compte 54 908 employés à temps plein au Canada. L'écart type est de 9216 employés.

De plus, nous avons remarqué que les employeurs de choix ont en moyenne 7147,45 employés à temps plein et temps partiel au Canada. L'entreprise la plus petite compte 124 employés à temps plein et temps partiel au Canada tandis que la plus grande en compte 91 528 au Canada. L'écart type est de 13 112 employés.

La base de données rapportait l'âge moyen du personnel de chaque employeur de choix. L'âge moyen dans ces établissements est de 41 ans. L'âge moyen le plus faible est de 30 ans et l'âge moyen maximal, de 50 ans. L'écart type est de 3,56 années.

Le tableau 16 présente les analyses descriptives de la variable «entreprise cotée en bourse».

Tableau 16 : Répartition des entreprises cotées en bourse

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Non	72	59,0	59,0	59,0
Oui	50	41,0	41,0	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Nous remarquons que 50 employeurs de choix, soit 41 %, sont cotés en bourse et 72, soit 59 %, ne le sont pas.

En ce qui concerne l'âge de l'organisation, nous avons également effectué un calcul en soustrayant l'année de fondation de chaque organisation par l'année en cours soit (2015 – année de fondation de l'organisation). Par conséquent, nous avons trouvé que les employeurs de choix qui composent l'échantillon ont en moyenne 77 ans. L'organisation la plus jeune a 6 ans et la plus ancienne, 230 ans. L'écart type est de 52 années.

Le tableau 17 présente les analyses descriptives relatives à la variable «filiale».

Tableau 17 : Statut de filiale

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Non	73	59,8	59,8	59,8
Oui	49	40,2	40,2	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Nous remarquons que 49 employeurs de choix, soit 40,2 % sont des filiales, tandis que 73 d'entre eux, soit 59,8 %, sont des compagnies mères.

Rappelons que la présence à l'international est fonction de l'addition du nombre d'employés à temps plein au Canada et du nombre d'employés à temps plein dans le monde divisé par le nombre d'employés à temps plein au Canada puis soustrait de 1. Nous remarquons d'abord qu'en moyenne 0,38 % des employeurs à

l'étude sont présents à l'international. En d'autres termes, 60 organisations n'ont aucune présence à l'international (soit 49,2 %).

Nous avons relevé la taille de la population de chaque municipalité où sont implantés les employeurs de choix. Nous avons donc constaté qu'en moyenne, les employeurs de choix sont implantés dans des municipalités qui comptent une population de 2 308 461 habitants. La plus petite municipalité où sont implantés compte 3 797 habitants, tandis que la plus grande municipalité compte 5 769 800 habitants. L'écart type est de 2 251 980 habitants.

Le tableau 18 présente les analyses descriptives relatives à la variable «secteur public ».

Tableau 18 : Répartition des employeurs selon le secteur public

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Public	26	21,3	21,3	21,3
Privé	96	78,7	78,7	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Nous remarquons que 26 employeurs de choix sont des organisations du secteur public et 96, des entreprises du secteur privé. Les employeurs de choix du secteur privé sont ainsi fortement représentés contrairement à ceux du secteur public.

Le tableau 19 présente les analyses descriptives relatives à la variable «secteur des services».

Tableau 19 : Répartition des employeurs selon leur appartenance au secteur des services

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Non	25	20,5	20,5	20,5
Oui	97	79,5	79,5	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Nous remarquons que sur un total de 122 employeurs de choix, 97 sont des entreprises du secteur des services.

Le tableau 20 présente les analyses descriptives relatives à la variable «secteur technologique».

Tableau 20 : Répartition des employeurs selon leur appartenance au secteur technologique

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Non	107	87,7	87,7	87,7
Oui	15	12,3	12,3	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Nous remarquons que seulement 15 employeurs de choix appartiennent au secteur technologique. 87,7% des employeurs de choix de l'échantillon ne le sont pas.

Le tableau 21 présente les analyses de l'implication communautaire des employeurs de choix.

Tableau 21 : Répartition de l'implication communautaire

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
--	-----------	-------------	-------------------	-------------------

B	5	4,1	4,1	4,1
B+	18	14,8	14,9	19,0
A	56	45,9	46,3	65,3
A+	42	34,4	34,7	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous remarquons que la moyenne de l'implication communautaire est de 6,92 sur un classement allant de 1 (C) à 8 (A+). Ce qui signifie que les employeurs de choix sont très engagés dans leur communauté. En se rapportant à la mesure de cette variable, nous comptons 42 organisations, soit 34,4 %, qui sont fortement engagées dans leur communauté avec un classement A+ et seulement 5, soit 4,1 % qui ont une implication communautaire moindre (B).

4.1.2 — Pratiques de conciliation travail-famille

Nous présentons dans cette sous-section les résultats des analyses descriptives des différentes pratiques de conciliation travail-famille adoptées par les employeurs de choix. Nous exposons aussi les statistiques descriptives des différentes opérationnalisations de cette variable.

4.1.2.1 — Congés

Le tableau 22 présente les analyses descriptives des indemnités complémentaires durant le congé de maternité.

Tableau 22 : Présence des indemnités complémentaires durant le congé de maternité

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	121	99,2	100,0	100,0

Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous observons que 121 employeurs de choix soit 99,2 % offrent des indemnités complémentaires durant le congé de maternité.

Le tableau 23 présente les analyses descriptives du supplément salarial pour un congé parental.

Tableau 23 : Présence d'un supplément salarial pour un congé parental

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	105	86,1	86,8	86,8
1	16	13,1	13,2	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous observons que 105 employeurs de choix, soit 86,1 %, n'accordent pas de supplément salarial pour un congé parental, et que seulement 16 entreprises, soit 13,1 % offrent cet avantage à leurs employés.

Le tableau 24 présente les analyses descriptives des prestations d'assurance maladie durant le congé de maternité.

Tableau 24 : Présence des prestations d'assurance maladie pendant le congé de maternité

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	32	26,2	26,4	26,4
1	89	73,0	73,6	100,0

Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

89 employeurs, soit 73 %, offrent des prestations d'assurance maladie à leurs employés pendant le congé de maternité tandis que 32 d'entre eux, soit 26,2 % n'en offrent pas.

Le tableau 25 présente les analyses descriptives des indemnités complémentaires durant le congé de maternité.

Tableau 25 : Présence des prestations complémentaires au congé parental pour les nouveaux pères

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	50	41,0	41,3	41,3
1	71	58,2	58,7	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

71 employeurs de choix, soit 58,2 %, fournissent à leurs employés des prestations complémentaires au congé parental pour les nouveaux pères, tandis que 50 d'entre eux, soit 41,0 %, n'en offrent pas.

Le tableau 26 présente les analyses descriptives des prestations complémentaires au congé parental pour les parents adoptifs.

Tableau 26 : Présence de prestations complémentaires au congé parental pour les parents adoptifs

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	45	36,9	37,2	37,2

1	76	62,3	62,8	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Remarquons que 76 employeurs, soit 62,3 %, fournissent à leurs employés des prestations complémentaires au congé parental pour les parents adoptifs alors que 45 soit,36,9 %, n'en offrent pas.

Le tableau 27 présente les analyses descriptives relatives aux aides financières à l'assistance à l'adoption.

Tableau 27 : Présence d'une aide financière à l'assistance à l'adoption

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	112	91,8	92,6	92,6
1	9	7,4	7,4	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Seulement 9 employeurs, soit 7,4 %, fournissent à leurs employés des subventions d'assistance à l'adoption alors que 112, soit 91,8 %, n'en offrent pas.

Le tableau 28 présente les analyses descriptives d'une rémunération pour le congé pré-adoption.

Tableau 28 : Présence d'une rémunération pour le congé pré-adoption

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	120	98,4	99,2	99,2
1	1	0,8	0,8	100,0

Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Un seul employeur, soit 0,8 %, fournit à ses employés une rémunération pour le congé pré-adoption alors que 120 d'entre eux, soit 98,4 %, n'en offrent pas.

Le tableau 29 présente les analyses descriptives d'une prolongation de 6 mois des congés parentaux sans solde.

Tableau 29 : Présence d'une prolongation de 6 mois des congés parentaux sans solde

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	117	95,9	96,7	96,7
1	4	3,3	3,3	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Seulement 4 employeurs, soit 3,3 %, permettent à leurs employés de prolonger de 6 mois les congés parentaux sans solde, cependant 117 d'entre eux, soit 95,9 %, ne leur permettent.

Le tableau 30 présente les analyses descriptives d'une prolongation du congé parental non rémunéré (au-delà de la première année).

Tableau 30 : Présence d'une prolongation du congé parental non rémunéré au-delà de la première année

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	50	41,0	41,3	41,3
1	71	58,2	58,7	100,0

Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

71 employeurs de choix, soit 58,2 %, permettent à leurs employés de prolonger le congé parental non rémunéré au-delà de la première année alors que 50 d'entre eux, soit 41 %, n'en offrent pas.

Le tableau 31 présente les analyses descriptives d'une politique formelle permettant aux nouvelles mères de prolonger le congé de maternité.

Tableau 31 : Présence d'une politique formelle permettant aux nouvelles mères de prolonger le congé de maternité

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	119	97,5	98,3	98,3
1	2	1,6	1,7	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Seulement 2 employeurs, soit 1,6 %, offrent une politique formelle permettant aux nouvelles mères de prolonger leur congé de maternité, alors que 119 d'entre eux, soit 97,5 %, n'offrent pas cet avantage.

Le tableau 32 présente les analyses descriptives du congé parental.

Tableau 32 : Présence du congé parental

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	37	30,3	30,6	30,6
1	84	68,9	69,4	100,0
Total	121	99,2	100,0	

Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

84 employeurs de choix, soit 68,9 %, offrent un congé parental à leurs employés tandis que 37 d'entre eux, soit 30,3 %, n'en offrent pas.

Le tableau 33 présente les analyses descriptives d'un congé pour obligations familiales.

Tableau 33 : Présence d'un congé pour obligations familiales

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	118	96,7	97,5	97,5
1	3	2,5	2,5	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Seulement 3 employeurs de choix, soit 2,5 %, offrent un congé pour obligations familiales à leurs employés tandis que 118 d'entre eux, soit 96,7 %, n'en offrent pas.

Le tableau 34 présente les analyses descriptives d'un congé pour cause de décès.

Tableau 34 : Présence d'un congé pour cause de décès

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	119	97,5	98,3	98,3
1	2	1,6	1,7	100,0
Total	121	99,2	100,0	

Manquant	3	0,8		
Total	122	100,0		

Seulement 2 employeurs de choix, soit 1,6 %, offrent un congé pour décès à leurs employés et 119, soit 97,5 %, n'en offrent pas.

Le tableau 35 présente les analyses descriptives d'une prolongation des jours de vacances de 5 jours dans leur programme flexible de santé.

Tableau 35 : Présence d'une pratique de prolongation des jours de vacances de 5 jours du programme flexible de santé

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	120	98,4	99,2	99,2
1	1	0,8	0,8	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Un seul employeur permet à ses employés de prolonger leurs jours de vacances jusqu'à 5 jours de plus maximum par leur programme flexible de santé. 120 d'entre eux ne l'offrent pas.

Le tableau 36 présente les analyses descriptives d'un programme de congé autofinancé dans les organisations étudiées.

Tableau 36 : Présence d'un programme de congé autofinancé

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	119	97,5	98,3	98,3
1	2	1,6	1,7	100,0
Total	121	99,2	100,0	

Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous constatons que deux organisations de l'échantillon, soit 1,6 % offrent le programme de congé autofinancé contre 119, soit 97,5 %, qui n'ont pas adopté cette pratique.

Le tableau 37 présente les analyses descriptives d'un programme d'achat de congé chez les organisations à l'étude.

Tableau 37 : Présence d'un programme d'achat de congé

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	119	97,5	98,3	98,3
1	2	1,6	1,7	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	3	0,8		
Total	122	100,0		

Nous remarquons que 119 employeurs, soit 97,5 %, n'offrent pas de programme d'achat de congé alors que deux d'entre eux, soit 1,6 %, le font.

4.1.3 — Services de garde

Cette sous-section présente les résultats des analyses descriptives des pratiques de conciliation travail-famille liées aux services de garde.

Le tableau 38 présente les analyses descriptives d'un pré-arrangement pour des situations d'urgence de garderie à court terme.

Tableau 38 : Présence d'un pré-arrangement pour des situations d'urgence de garderie à court terme

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	111	91,0	91,7	91,7
1	10	8,2	8,3	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Seulement 10 employeurs, soit 8,2 %, offrent à leurs employés un pré-arrangement pour des situations d'urgence de garderie à court terme et 111 d'entre eux, soit 91 %, n'en offrent pas.

Le tableau 39 présente les analyses descriptives d'une assistance pour trouver des garderies et des placements de soins pour personnes âgées.

Tableau 39: Présence d'une assistance pour trouver des garderies et des placements de soins pour personnes âgées

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	119	97,5	98,3	98,3
1	2	1,6	1,7	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Seulement 2 employeurs, soit 1,6 %, offrent à leurs employés de l'assistance pour trouver des garderies ou des placements de soins pour les personnes âgées. 119 d'entre eux, soit 97,5 %, ne le font pas.

Le tableau 40 présente les analyses descriptives d'une aide aux soins d'urgence chaque année aux employés ayant des personnes à charge.

Tableau 40 : Présence d'une aide de soins d'urgence chaque année aux employés ayant des personnes à charge (enfant, conjoint, parent)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	119	97,5	98,3	98,3
1	2	1,6	1,7	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Seulement 2 employeurs de choix, soit 1,6 %, offrent chaque année des soins d'urgence aux employés qui ont des personnes à charge. 119 d'entre eux, soit 97,5 %, ne le font pas.

Le tableau 41 présente les analyses descriptives d'une subvention pour les garderies en dehors du lieu de travail.

Tableau 41 : Présence d'une subvention pour les garderies hors du lieu de travail

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	116	95,1	95,9	95,9
1	5	4,1	4,2	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

114 employeurs, soit 93,4%, n'offrent pas à leurs employés une subvention pour les garderies hors lieu de travail. Seulement 5 d'entre eux, soit 4,1 % en offrent.

Le tableau 42 présente les analyses descriptives d'une garderie subventionnée en milieu de travail.

Tableau 42 :Présence d'une garderie subventionnée en milieu de travail

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	116	95,1	95,9	95,9
1	5	4,1	4,1	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Seulement 5 employeurs de choix, soit 4,1 % offrent des garderies subventionnées en milieu de travail. 116 employeurs, soit 95,1 % n'offrent pas cette pratique. Nous pouvons donc dire que cette PCTF n'est pas assez utilisée par les employeurs de choix.

Le tableau 43 présente les analyses descriptives d'un centre de garderie en milieu de travail.

Tableau 43 : Présence d'un centre de garderie en milieu de travail

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	99	81,1	81,8	81,8
1	22	18,0	18,2	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous remarquons que 22 employeurs de choix, soit 18 % ont implanté des centres de garderie sur leur lieu de travail, tandis que 99 d'entre eux, soit 81,1 %, n'en ont pas implanté.

Le tableau 44 présente les analyses descriptives des bourses d'études postsecondaires pour les enfants des employés.

Tableau 44 : Présence de bourses d'études postsecondaires pour les enfants des employés

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	79	64,8	65,3	65,3
1	42	34,4	34,7	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous remarquons que 79 employeurs de choix à l'étude, soit 64,8 %, n'offrent pas de bourses d'études postsecondaires pour les enfants de leurs employés. 42 employeurs, soit 34,4 %, en offrent.

4.1.4 — Aménagement du temps de travail

Le tableau 45 présente les analyses descriptives du 35 heures de travail par semaine.

Tableau 45 : Présence de 35 heures de travail par semaine

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	84	68,9	69,4	69,4
1	37	30,3	30,6	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous constatons que seulement 37 employeurs de choix, soit 30,3 % permettent à leur employé de travailler 35 heures par semaine tandis que 84 d'entre eux, soit 68,9 % ne le font pas.

Le tableau 46 présente les analyses descriptives des horaires de travail flexibles.

Tableau 46 : Présence d'horaires de travail flexibles

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
--	-----------	-------------	-------------------	-------------------

0	4	3,3	3,3	3,3
1	117	95,9	96,7	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

La plupart des employeurs de choix offrent des horaires de travail flexibles à leurs employés. 117 employeurs, soit 95,9 % en offrent contre 4 entreprises, soit 3,3 % qui n'en offrent pas. Nous pouvons donc affirmer que cette pratique est celle que les employeurs de choix adoptent le plus.

Le tableau 47 présente les analyses descriptives de la présence de la semaine de travail raccourcie chez les organisations de l'échantillon.

Tableau 47 : Présence de la semaine de travail raccourcie

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	35	28,7	28,9	28,9
1	86	70,5	71,1	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

86 des employeurs de choix à l'étude, soit 70,5 %, ont adopté la pratique de la semaine de travail raccourcie. À contrario 35 d'entre eux, soit 28,7 %, ne l'offrent pas.

Le tableau 48 présente les analyses descriptives de la semaine de travail comprimée au sein des organisations de l'échantillon.

Tableau 48 : Présence de la semaine de travail comprimée

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	48	39,3	39,7	39,7
1	73	59,8	60,3	100,0
Total	121	99,2	100,0	

Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous constatons que 73 employeurs de choix à l'étude, soit 59,8 %, offrent la possibilité à leurs employés de comprimer leur semaine de travail. Tandis que 48 d'entre eux, soit 39,3 %, n'offrent pas cette pratique.

Le tableau 49 présente les analyses descriptives de la présence du télétravail dans les organisations de l'échantillon.

Tableau 49 : Présence du télétravail

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	21	17,2	17,4	17,4
1	100	82,0	82,6	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Le télétravail apparaît également comme une pratique de conciliation travail-famille implantée dans la majorité des employeurs de choix à l'étude. 100 organisations de l'échantillon, soit 82 %, adoptent le télétravail dans leur politique de ressources humaines contre 21 d'entre elles, soit 17,2 %, qui ne le font pas.

Le tableau 50 présente les analyses descriptives de la présence d'un nouveau programme de flexibilité de jour.

Tableau 50 : Présence d'un nouveau programme de flexibilité de jour

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	120	98,4	99,2	99,2
1	1	0,8	0,8	100,0
Total	121	99,2	100,0	

Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Un seul employeur, soit 0,8 % offre le nouveau programme de flexibilité de jour à leurs employés contre 120 d'entre eux, soit 98,4 % qui ne leur en offrent pas.

Le tableau 51 présente les analyses descriptives d'un programme de jours de congé mérités.

Tableau 51 : Présence d'un programme de jours de congé mérités

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	85	69,7	70,2	70,2
1	36	29,5	29,8	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous constatons que 85 employés, soit 69,7 % n'offrent pas de programme de jours de congés mérités à leurs employés tandis que 36 d'entre eux, soit 29,5 %, le font.

Le tableau 52 présente les analyses descriptives du partage de poste de travail au sein des organisations de l'échantillon.

Tableau 52: Présence d'une pratique de partage de poste de travail

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	112	91,8	92,6	92,6
1	9	7,4	7,4	100,0
Total	121	99,2	100,0	

Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous constatons que le partage du poste de travail n'est pas adopté par un grand nombre d'employeurs de choix. En effet, seulement 9 d'entre eux, soit 7,4 %, ont implanté cette pratique contre 112, soit 91,8 % qui ne l'ont pas adoptée.

Le tableau 53 présente les analyses descriptives relatives d'une subvention de camp d'été pour les enfants des employés.

Tableau 53 : Présence d'un camp d'été subventionné pour les enfants des employés

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
0	121	99,2	100,0	100,0
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous remarquons qu'aucun employeur de choix n'offre de camp d'été subventionné pour les enfants des employés.

En ce qui concerne les statistiques descriptives relatives aux différentes opérationnalisations de cette variable, nous avons trouvé qu'en moyenne les employeurs ont 9,76 pratiques de conciliation travail-famille. L'organisation qui compte le moins de pratiques en a 3,00 et celle qui en compte le plus en a 18. L'écart type est de 2,90 pratiques de conciliation travail-famille.

En réalisant nos analyses descriptives sur les trois variables (congés, service de garde et aménagement du temps de travail), nous avons trouvé dans un premier temps que les organisations de l'échantillon ont en moyenne 4,82 pratiques sur les congés. L'entreprise qui en compte le plus en a 9 et celle qui en a le moins n'en a qu'une seule. L'écart type est de 1,63 pratique. Dans un deuxième temps, nous avons trouvé que les employeurs ont en moyenne 0,38 pratique en ce qui concerne la garde des enfants ou des personnes âgées. L'organisation qui en possède le plus en a 3 et

celle qui en possède le moins n'en a aucune. L'écart type est de 0,74 pratique de garde.

Et dans un troisième temps, nous avons trouvé que les organisations de l'échantillon ont en moyenne 2,97 pratiques sur l'aménagement du temps de travail. Celle qui en compte le plus en a 5 et celle qui en compte le moins n'en a aucune. L'écart type est de 1,18 pratique.

Nous constatons par ces analyses descriptives que les pratiques sur les congés sont celles qui sont le plus implantées par les employeurs suivi par celles sur l'aménagement du temps de travail et celles concernant la garde des enfants ou des personnes âgées qui sont en dernière position.

Le tableau 54 présente la répartition du pourcentage des PCTF adoptées par les employeurs de choix

Tableau 54 : Répartition du pourcentage des PCTF

Pratiques	Pourcentage
Indemnités complémentaires durant le congé de maternité	99,2
Horaires de travail flexibles	95,9

Télétravail	82,0
Prestations d'assurance maladie pendant le congé de maternité	73,0
Semaine de travail réduite	70,5
Congé parental	68,9
Prestations complémentaires au congé parental pour les parents adoptifs	62,3
Semaine de travail comprimée	59,8
Prestations complémentaires au congé parental pour les nouveaux pères	58,2
Prolongation du congé parental non rémunérer au-delà de la première année	58,2
Bourses d'études postsecondaires pour les enfants des employés	34,4
35 heures de travail par semaine	30,3
Programme de congés mérités	29,5
Centre de garderie en milieu de travail	18,0
Supplément salarial pour un congé parental	13,1
Pré-arrangement pour des situations d'urgence de garderie à court terme	8,2
Pratique de partage de poste de travail	7,4
Subvention pour les garderies hors du lieu de travail	4,1
Garderie subventionnée en milieu de travail	4,1
Prolongation de 6 mois des congés parentaux sans solde	3,3
Congé pour obligations familiales	2,5
Politique formelle permettant aux nouvelles mères de prolonger le congé de maternité	1,6
Programme de congé autofinancé	1,6
Programme d'achat de congé	1,6
Assistance pour trouver des garderies et des placements de soins pour personnes âgées	1,6
Aide de soins d'urgence chaque année aux employés ayant des personnes à charge (enfant, conjoint, parent)	1,6
Rémunération pour le congé pré-adoption	0,8
Prolongation des jours de vacances de 5 jours du programme flexible de santé	0,8
Programme de flexibilité de jour	0,8
Camp d'été subventionné pour les enfants des employés	0,8

4.1.5 — Conséquences de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille

Cette sous-section présente les différentes analyses descriptives de nos variables dépendantes, soit le climat de travail, l'engagement des employés et la reconnaissance comme employeur de choix en matière de conciliation travail-famille.

Le tableau 55 présente les analyses descriptives de l'engagement des employés des organisations.

Tableau 55 : Répartition de l'engagement des employés dans les entreprises

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
B	25	20,5	20,7	20,7
B+	34	27,9	28,1	48,8
A	53	43,4	43,8	92,6
A+	9	7,4	7,4	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

En moyenne, l'engagement des employés des employeurs de choix est de 5,89. 62 entreprises, soit 50,8 %, rapportent un excellent (A et A⁺) engagement de leurs employés. Donc, plus de la moitié des employés des organisations de l'échantillon sont très engagés vis-à-vis de leurs employeurs.

Le tableau 56 présente les analyses descriptives du climat de travail qui règne dans les organisations de l'échantillon.

Tableau 56 : Le degré de bien-être des employés dans les organisations (l'atmosphère au travail).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

B	10	8,2	8,3	8,3
B ⁺	40	32,8	33,1	41,3
A	49	40,2	40,5	81,8
A ⁺	22	18,0	18,2	100,0
Total	121	99,2	100,0	
Manquant	1	0,8		
Total	122	100,0		

Nous constatons qu'en moyenne, le climat de travail au sein des entreprises à l'étude est de 6,27. Ce qui signifie que l'environnement de travail en général au sein de la plupart des organisations de l'échantillon est très plaisant. En effet, seulement 10 entreprises rapportent avoir un moins bon climat de travail (B) comparativement à 111 entreprises qui connaissent un très bon climat de travail (B⁺, A et A⁺).

Le tableau 57 présente les analyses descriptives relatives à la reconnaissance comme employeur de choix en matière de conciliation travail-famille des organisations à l'étude.

Tableau 57 : La reconnaissance comme employeur de choix en matière de CTF

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Non	101	82,8	82,8	82,8
Oui	21	17,2	17,2	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Nous constatons que 101 organisations de l'échantillon ne sont pas des employeurs de choix en matière de conciliation travail-famille contre 21 entreprises qui le sont. En d'autres termes, plus de la moitié des employeurs de choix (82,8 %) ne sont pas reconnus comme employeur de choix en matière de conciliation travail-famille.

4.2 — Les analyses bivariées

Cette section consiste présente principalement les résultats de nos analyses de corrélation, en exposant tout d'abord la matrice de corrélation des antécédents de l'adoption de PCTF et ensuite, celle relative aux conséquences de l'adoption de PCTF. Enfin, nous interpréterons les résultats qui en résultent.

Le tableau 58 ci-dessous présente la matrice de corrélation de Pearson des antécédents de l'adoption de PCTF.

Tableau 58 : Matrice de corrélation relative aux antécédents des PCTF

Variabes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Contractuels	—																			
2. Temps partiels	0,275**	-																		
3. Temps plein	-0,173	0,135	-																	
4. Âge du personnel	-0,005	-0,052	0,020	-																
5. Cotée en bourse	-0,032	-0,172	0,293**	0,070	-															
6. Âge de l'organisation	-0,039	0,101	0,361**	0,204*	0,017	-														
7. Filiale	-0,015	-0,198*	-0,199*	-0,072	0,177	-0,044	-													
8. Présence à l'international	-0,109	-0,315**	0,034	-0,057	0,484**	-0,017	0,473**	-												
9. Taille de la municipalité	-0,009	-0,097	0,234*	-0,154	0,133	0,344**	0,281	0,160	-											
10. Secteur privé	-0,049	-0,440**	0,042	-0,275**	0,432**	-0,254**	0,391**	0,497**	0,107	-										
11. Secteur des services	0,006	0,195*	0,175	-0,143	-0,369**	0,161	-0,411**	-0,521**	0,134	-0,267**	-									
12. Organisation technologique	-0,034	-0,154	-0,163	-0,077	0,147	-0,250**	0,199**	0,260**	-0,072	0,194*	-0,178	-								
13. Implication communautaire	-0,166	-0,092	0,244**	0,124	0,230*	0,243**	0,230*	0,331**	0,075	0,212*	-0,194*	0,069	-							
14. Congés	0,024	0,164	0,058	0,231*	-0,121	0,191*	-0,121	-0,164	0,015	-0,345*	0,190*	-0,083	0,055	-						
15. Service de garde	0,002	0,342**	0,266**	0,055	0,082	0,405**	-0,128	-0,001	0,197*	-0,244**	0,148	-0,165	0,067	0,174	-					
16. Aménagement du temps de travail	-0,003	0,212**	0,135	0,273**	-0,197*	0,172	-0,064	-0,125	0,139	-0,258**	0,077	-0,073	0,172	0,338*	0,274**	-				
17. Nombre de PCTF (global)	-0,016	0,275**	0,144	0,303**	-0,143	-0,143	0,384**	-0,033	-0,099	0,119	-0,355**	0,100	-0,152	0,177	0,758*	0,505**	-			
18. Engagement du personnel	-0,035	-0,090	0,032	-0,020	0,190*	0,124	0,289**	0,390**	0,289**	0,300**	0,267**	0,175	0,411**	0,003	0,115	0,098	0,107	-		
19. Climat de travail	0,035	-0,087	-0,029	-0,271**	0,034	-0,073	0,239**	0,135	0,038	0,278**	-0,003	0,187**	0,206*	-0,119	-0,062	-0,159	-0,139	0,282**	-	
20. Employeur de choix CTF	-0,054	0,096	0,000	0,069	-0,245**	0,165	-0,019	-0,215*	-0,016	-0,292**	0,126	-0,041	0,011	0,416**	0,322**	0,201*	0,422**	-0,125	-0,095	-

Échantillon N=122

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

En nous appuyant sur les résultats de notre matrice de corrélation, nous remarquons que la corrélation entre la variable pourcentage d'employés contractuel et le nombre de pratiques de CTF n'est pas significative. Nous ne pouvons donc pas confirmer l'hypothèse 1. Il est intéressant de mentionner que les autres variables telles que : être coté en bourse, la filiale, la présence à l'international, la taille de la municipalité, le secteur des services, l'implication communautaire, l'engagement des employés et le climat de travail sont pareillement invalidées. Elles ont une relation non significative avec le nombre de pratiques de conciliation travail-famille. En d'autres termes, les hypothèses 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13 et 14 ne sont pas confirmées.

Il y aurait toutefois une corrélation positive et très significative entre le nombre de pratiques de CTF et le pourcentage d'employés à temps partiel, l'âge moyen des employés, l'âge de l'organisation, le secteur privé et la reconnaissance comme étant employeur de choix en matière de conciliation travail-famille. Les hypothèses 2, 4, 6, 10 et 15 sont donc confirmées.

4.3 — Analyses multi-variées

Nous présentons les résultats de nos analyses multi-variées présentées en deux sections. Dans un premier temps, nous présentons les résultats des analyses multi-variées relatifs aux antécédents de l'adoption de PCTF, et ensuite, ceux relatifs aux conséquences de l'adoption de PCTF.

4.3.1 — Analyses multi-variées des antécédents de l'adoption de PCTF

Cette sous-section présente nos tableaux de régressions relatifs aux antécédents de l'adoption de PCTF. Nous commençons par présenter les résultats des analyses de régression des pratiques sur les congés, de garde, de l'aménagement du temps de travail, et ceux liés au nombre de pratique (global).

Le tableau 59 expose les résultats des analyses multi-variées des variables indépendantes et des pratiques sur les congés.

Tableau 59 : Résultats des analyses multi-variées entre les variables indépendantes et les pratiques sur les congés

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	B	Écart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,149	2,268		0,506	0,614
Contractuels	0,003	0,013	0,022	0,227	0,821
Temps partiels Canada (%)	0,004	0,005	0,80	0,741	0,461
Temps pleins Canada	-2,452E-6	0,000	-0,014	-0,121	0,904
Âge moyen du personnel	0,068	0,046	0,155	1,484	0,141
Cotée en bourse	0,105	0,391	0,031	0,268	0,790
Âge de l'organisation	0,002	0,004	0,054	0,473	0,637
Filiale	0,093	0,365	0,028	0,256	0,799
Présence à l'international	0,187	0,524	0,047	0,358	0,721
Taille de la municipalité	9,367E-9	0,000	0,013	0,126	0,900
Secteur privé	-1,194	0,513	-0,294	-2,329	0,022
Secteur des services	0,752	0,475	0,185	1,581	0,117
Organisation technologique	0,130	0,477	0,027	0,273	0,785
Implication communautaire	0,122	0,148	0,084	0,826	0,410
<i>R-deux</i>					0,188

Variable dépendante : congés

Le tableau 60 présente les résultats des analyses multi-variées des variables indépendantes et des pratiques sur les services de garde.

Tableau 60 : Résultats des analyses multi-variées entre les variables indépendantes et les pratiques sur les services de garde

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	B	Écart standard	Bêta		
1 (Constante)	-0,639	0,953		-0,670	0,504
Contractuels	-0,004	0,006	-0,056	-0,628	0,531
Temps partiels Canada(%)	0,006	0,002	0,289	2,873	0,005
Temps pleins Canada	7,932E-6	0,000	0,099	0,931	0,354
Âge moyen du personnel	0,012	0,019	0,063	0,640	0,523
Organisation technologique	-0,060	0,200	-0,027	-0,300	0,765
Cotée en bourse	-0,190	0,164	-0,127	-1,156	0,250
Âge de l'organisation	0,004	0,001	0,261	2,440	0,016
Filiale	-0,116	0,153	-0,078	-0,756	0,451
Présence à l'international	0,441	0,220	0,245	2,006	0,047
Taille de la municipalité	3,843E-8	0,000	0,118	1,231	0,221
Secteur privé	-0,091	0,215	-0,050	-0,423	0,673
Secteur des services	0,096	0,200	0,053	0,482	0,631
Organisation technologique	-0,060	0,200	-0,027	-0,300	0,765
Implication communautaire	-0,004	0,062	-0,006	-0,063	0,950
<i>R-deux</i>					0,287

Variable dépendante : les gardes

Le tableau 61 présente les résultats des analyses multi-variées des variables indépendantes et des pratiques sur l'aménagement du temps de travail.

Tableau 61: Résultats des analyses multi-variées des pratiques sur l'aménagement du temps de travail

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	B	Écart standard	Bêta		
1 (Constante)	-1,333	1,583		-0,843	0,401
Contractuels	-0,002	0,009	-0,017	-0,185	0,853
Temps partiels Canada (%)	0,006	0,003	0,201	1,935	0,056
Temps pleins Canada	1,121E-5	0,000	0,087	0,793	0,430
Âge moyen du personnel	0,075	0,032	0,239	2,365	0,020
Cotée en bourse	-0,603	0,273	-0,249	-2,208	0,029
Âge de l'organisation	0,002	0,002	0,078	0,712	0,478
Filiale	0,039	0,258	0,016	0,152	0,879
Présence à l'international	-0,079	0,366	-0,027	-0,216	0,829
Taille de la municipalité	1,077E-7	0,000	0,205	2,077	0,040
Secteur privé	-0,200	0,357	-0,068	-0,560	0,577
Secteur des services	-0,128	0,335	-0,043	-0,383	0,702
Organisation technologique	0,274	0,333	0,077	0,822	0,413
Implication communautaire	0,164	0,103	0,156	1,591	0,115
<i>R-deux</i>					0,251

Variable dépendante : aménagement du temps de travail

Le tableau 62 présente les résultats des analyses multi-variées des variables indépendantes et du nombre de pratiques de conciliation travail-famille (global)

Tableau 62 : Résultats des analyses multi-variées des variables indépendantes et du nombre de pratiques de conciliation travail-famille (global)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	B	Écart standard	Bêta		
1 (Constante)	-0,601	3,654		-0,165	0,870
Contractuels	-0,011	0,021	-0,047	-0,536	0,593
Temps partiels Canada (%)	0,020	0,008	0,253	2,589	0,011
Temps pleins Canada	5,714E-6	0,000	0,018	0,175	0,861
Âge moyen du personnel	0,179	0,073	0,233	2,444	0,016
Cotée en bourse	-0,660	0,630	-0,111	-1,047	0,298
Âge de l'organisation	0,011	0,006	0,191	1,854	0,067
Filiale	0,534	0,595	0,090	0,898	0,371
Présence à l'international	0,485	0,844	0,068	0,575	0,567
Taille de la municipalité	1,519E-7	0,000	0,118	1,269	0,207
Secteur privé	-1,435	0,825	-0,200	-1,741	0,085
Secteur des services	0,385	0,773	0,053	0,498	0,619
Organisation technologique	0,014	0,770	0,002	0,018	0,986
Implication communautaire	0,315	0,238	0,123	1,325	0,188
<i>R-deux</i>					0,336

Variable dépendante : Nombre de pratiques de conciliation travail-famille (global)

Bon nombre de résultats ressortent des analyses multi-variées des antécédents de l'adoption de PCTF ci-dessus. Tout d'abord, la variance des pratiques sur les congés expliquée par nos variables indépendantes est assez faible (19,0%) et le modèle de régression est significatif (0,046). De plus, nous pouvons remarquer qu'il n'y a que le secteur privé qui semble avoir une relation positive et significative avec les pratiques sur les congés ($p=0,022$). Cette relation significative signifie que plus les employeurs de choix appartiennent au secteur privé, plus ils

adoptent des pratiques sur les congés. En ce qui concerne, la relation entre nos variables indépendantes et les pratiques sur les services de garde, nous remarquons que la variance dans les pratiques de garde expliquée par nos variables indépendantes est de 29,0% et que le modèle de régression est très significatif (0,000). Nous remarquons que le pourcentage d'employés à temps partiel au Canada, l'âge de l'organisation et la présence à l'international ont une relation positive et significative avec les pratiques sur les gardes. Ce résultat nous permet de conclure que plus un employeur de choix est présent à l'international, plus il va adopter des pratiques sur les services de garde. Plus le pourcentage d'employé à temps partiel d'un employeur de choix est élevé, plus il adoptera également des pratiques sur les services de garde. Enfin, plus un employeur de choix est une ancienne organisation, plus il adoptera des pratiques sur les services de garde.

Nous avons également remarqué que la variance des pratiques sur l'aménagement du temps de travail expliquée par nos variables indépendantes est de 25,0% et que le modèle de régression est aussi très significatif (0,000). Cette variable présente quatre relations positives et significatives avec le pourcentage d'employés à temps partiel au Canada, l'âge moyen du personnel, la taille de la municipalité et le fait d'être coté en bourse.

En ce qui concerne le nombre de pratiques de CTF, les résultats démontrent que la variance expliquée par nos variables indépendantes est de 34 % et que le modèle de régression est aussi très significatif (0,000). De plus, nous observons des relations positives et significatives avec le pourcentage d'employés à temps partiel au Canada et l'âge moyen du personnel. Les employeurs qui adoptent plus de PCTF sont ceux ayant un pourcentage d'employés à temps partiel élevé et dont l'âge du personnel est également élevé.

4.3.2 — Analyses multi-variées des conséquences de l'adoption de pratiques de conciliation travail-famille

Dans cette sous-section, nous présentons nos tableaux de régressions relatifs aux conséquences de l'adoption de PCTF. Nous cherchons ici à analyser l'influence des variables indépendantes sur nos variables dépendantes en tenant compte nos variables de contrôles. Nous commencerons par présenter les résultats des analyses de régression des pratiques de congés, ensuite de garde, d'aménagement du temps de travail et enfin ceux liés au nombre de pratique (global).

Tableau 63 : Résultats des analyses multi-variées de l'engagement du personnel

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	B	Écart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,804	1,733		1,041	0,300
Contractuels	-0,002	0,010	-0,016	-0,185	0,853
Temps partiels Canada (%)	0,004	0,004	0,098	0,946	0,347
Temps pleins Canada	-1,261E-5	0,000	-0,085	-0,809	0,420
Âge moyen du personnel	0,009	0,036	0,026	0,260	0,795
Cotée en bourse	-0,116	0,306	-0,042	-0,380	0,704
Âge de l'organisation	0,001	0,003	0,058	0,535	0,594
Filiale	0,003	0,287	0,001	0,012	0,990
Présence à l'international	0,415	0,405	0,125	1,026	0,307
Taille de la municipalité	1,308E-7	0,000	0,218	2,258	0,026
Secteur privé	0,826	0,398	0,246	2,073	0,041
Secteur des services	-0,500	0,377	-0,147	-1,326	0,188
Organisation technologique	0,402	0,369	0,099	1,089	0,279
Implication communautaire	0,349	0,113	0,292	3,085	0,003

Tableau 63 : Résultats des analyses multi-variées de l'engagement du personnel (suite)

Congés	0,116	0,161	0,140	0,722	0,472
Service de garde	0,099	0,236	0,054	0,420	0,676
Aménagement du temps de travail	0,119	0,199	0,104	0,597	0,552
Nombre de PCTF (Global)	-0,047	0,142	-0,101	-0,331	0,741
<i>R-deux</i>					0,352

Variable dépendante : Engagement du personnel

Le tableau 64 expose les résultats des analyses multi-variées entre nos variables indépendantes et le climat de travail en tenant compte des caractéristiques organisationnelles, soit nos variables de contrôle.

Tableau 64 : Résultats des analyses multi-variées du climat de travail

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	B	Écart standard	Bêta		
1 (Constante)	6,556	1,841		3,562	0,001
Contractuels	0,008	0,011	0,76	0,769	0,443
Temps pleins Canda	-1,414E-6	0,000	-0,010	-0,085	0,932
Temps partiels Canada (%)	0,000	0,004	0,004	0,038	0,970
Âge moyen du personnel	-0,063	0,038	-0,183	-1,663	0,099
Organisation technologique	0,518	0,392	0,133	1,320	0,190
Cotée en bourse	-0,143	0,325	-0,054	-0,439	0,662
Âge de l'organisation	1,579E-5	0,003	0,001	0,005	0,996

Tableau 64 : Résultats des analyses multi-variées du climat de travail (suite)

Filiale	0,360	0,305	0,136	1,183	0,240
Présence à l'international	-0,244	0,430	-0,076	-0,567	0,572
Taille de la municipalité	-5,000E-9	0,000	-0,009	-0,081	0,935
Secteur privé	0,517	0,423	0,161	1,222	0,225
Secteur des services	0,366	0,400	0,112	0,915	0,362
Implication communautaire	0,274	0,120	0,239	2,278	0,025
Congés	-0,080	0,171	-0,101	-0,471	0,639
Service de garde	-0,006	0,251	-0,004	-0,026	0,979
Aménagement du temps de travail	-0,232	0,211	-0,212	-1,099	0,275
Nombre de PCTF (Global)	0,073	0,151	0,163	0,485	0,629
<i>R-deux</i>					0,206

Variable dépendante : Climat de travail

Le tableau 65 présente les analyses multi-variées entre nos variables indépendantes, la reconnaissance comme employeur de choix en CTF et nos variables de contrôle.

Tableau 65 : Résultats des analyses multi-variées de la reconnaissance

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	B	Écart standard			
1 (Constante)	0,299	0,497		0,602	0,549
Contractuels	-0,001	0,003	-0,038	-0,428	0,670
Temps partiels Canda (%)	-0,001	0,001	-0,111	-1,052	0,295
Temps pleins Canada	7,439E-7	0,000	0,018	0,166	0,868
Âge moyen du personnel	-0,007	0,010	-0,071	-0,704	0,483
Cotée en bourse	-0,096	0,088	-0,122	-1,091	0,278
Âge de l'organisation	7,331E-5	0,001	0,010	0,091	0,927
Filiale	0,114	0,082	0,145	1,380	0,171
Présence à l'international	-0,215	0,116	-0,228	-1,851	0,067
Taille de la municipalité	-7,762E-9	0,000	-0,046	-0,467	0,641
Secteur privé	-0,109	0,114	-0,114	-0,951	0,344
Secteur des services	-0,099	0,108	-0,103	-0,917	0,362
Organisation technologique	0,067	0,106	0,058	0,633	0,528
Implication communautaire	0,002	0,032	0,006	0,067	0,947
congés	0,081	0,046	0,344	1,755	0,082
Service de garde	0,172	0,068	0,328	2,534	0,013
Aménagement du temps de travail	-0,011	0,057	-0,033	-0,187	0,852
Nombre de PCTF (Global)	0,001	0,041	0,009	0,031	0,976
<i>R-deux</i>					0,335

Variable dépendante : Employeur de choix CTF

Nous avons constaté plusieurs choses dans les résultats des analyses multi-variées sur les conséquences de l'adoption de PCTF. En ce qui concerne l'engagement des employés, la variance expliquée par les variables indépendantes et de contrôle est de 35 % et le modèle de régression est très significatif (0,000). On remarque de plus que la taille de la municipalité, le secteur privé et l'implication communautaire influencent positivement l'engagement des employés. Plus la taille de

la municipalité où un employeur de choix est implanté, plus ses employés seront engagés. Plus un employeur appartient au secteur privé, plus ses employés seront également engagés. Enfin, plus un employeur est impliqué dans sa communauté, plus ses employés sont également engagés.

Le modèle de régression est non significatif (0,114) et la variance expliquée par nos variables indépendantes et de contrôle est assez faible (21,0%) concernant le climat de travail. Nos résultats montrent une relation positive et significative avec l'implication communautaire. Ce qui signifie que les employeurs qui sont impliqués dans leur communauté, connaissent un meilleur climat de travail que ceux qui ne le sont pas.

Enfin, en ce qui concerne la reconnaissance comme employeur de choix en matière de CTF, la variance expliquée par les variables indépendantes et de contrôle est de 34,0% et le modèle de régression est très significatif (0,000). Nos résultats présentent une relation positive et significative avec les pratiques sur les services de garde. Les employeurs de choix qui adoptent des pratiques sur les services de garde sont ceux qui sont reconnus comme employeur de choix en CTF.

Au regard de nos hypothèses, celles-ci portaient sur les liens entre l'adoption de PCTF et les conséquences. Cependant, les résultats ci-dessus (4.2) nous montrent que nos hypothèses ne semblent pas être significatives dans nos modèles. Face à ces résultats, on remarque que l'adoption de PCTF en elle-même n'est pas directement liée aux conséquences comme l'amélioration du climat de travail et l'engagement du personnel. En effet, les résultats sur nos analyses bi-variées (4.3) révèlent que les conséquences positives de l'adoption de PCTF chez les employeurs de choix semblent être positives lorsque les caractéristiques organisationnelles sont considérées.

CHAPITRE 5 : Discussion

Nous rappelons maintenant l'objectif de ce mémoire puis nous interprétons les résultats présentés ci-dessus en les mettant en lien avec les études empiriques et nos hypothèses. Pour conclure, nous présentons les limites de notre étude et proposons ainsi des pistes de recherches.

5.1 — Rappel de la problématique

Le but de cette étude était tout d'abord de décrire les PCTF implantées par les employeurs de choix. Puis à la suite de Goodstein (1994); Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997); Konrad et Mangel (2000) ; Ingram et Simons (1995); Morgan et Milliken (1992) et Osterman (1995), décrire les facteurs explicatifs de l'adoption de PCTF chez les employeurs de choix en mettant continuellement l'accent sur les effets potentiellement bénéfiques de l'adoption de pratiques pour les employeurs et les employés. Il en est résulté, in fine une large différenciation dans l'adoption de pratiques entre les employeurs de choix. Autrement dit, les PCTF ne sont pas adoptées unanimement par les employeurs de choix. Les résultats constatés (5.2) nous éclaireront sur les pratiques utilisées, les facteurs de PCTF relevés et sur les nouvelles conséquences à établir.

En effet, dans un contexte concurrentiel où la conciliation travail-famille est au centre des préoccupations des acteurs du marché du travail, il nous a semblé crucial d'analyser les PCTF adoptées par les employeurs de choix, pour éclairer, sensibiliser les employeurs sur la nécessité d'allier un espace convivial de travail avec de bons résultats afin de sécuriser et conforter l'employé sur son souhait d'intervenir et de rester dans l'organisation. Tel a été notre leitmotiv.

5.2 — Interprétation des résultats

Cette sous-section s'attarde sur l'interprétation des résultats de notre étude. Nous faisons le lien entre les études empiriques présentées dans le chapitre 1 et nos hypothèses. Le but étant soit de confirmer nos hypothèses de départ, soit de les infirmer afin de déduire les différents facteurs de PCTF retenus et les conséquences à établir.

5.2.1— *PCTF adoptées par les employeurs de choix*

Au regard de nos analyses descriptives, nous pouvons affirmer au titre des pratiques de conciliation travail-famille que les plus adoptées par les employeurs de choix sont les congés, suivi des pratiques sur l'aménagement du temps de travail et enfin des pratiques sur les services de garde. Nous allons illustrer nos affirmations en relatant avec exactitude les données relevées par notre analyse. Les résultats obtenus par nos analyses descriptives indiquent que 97,5 % des employeurs de choix adoptent des pratiques d'indemnités complémentaires durant le congé de maternité. Cette pratique est la plus adoptée. Ensuite, les horaires de travail flexibles apparaissent être la deuxième pratique la plus adoptée (95 % des employeurs de choix). Les subventions pour les garderies hors du lieu de travail sont également adoptées par la plupart des employeurs de choix de l'échantillon (93,4 %). Viennent ensuite le supplément salarial pour un congé parental (84,4 %), le télétravail (81,1 %), les prestations d'assurance-maladie pendant le congé de maternité (73,0%), la semaine de travail raccourcie (69,7 %), le congé parental (68 %), un programme de jours de congé mérités (68 %), des bourses d'études post-secondaires pour les enfants des employés (63,9 %), les prestations complémentaires au congé parental pour les parents adoptifs (61,5 %), une prolongation du congé parental nonrémunéré (au-delà de la 1^{re} année) (57,4 %) et les prestations complémentaires au congé parental pour les nouveaux pères (57,4 %).

Les pratiques sur les congés sont donc les plus adoptées par les employeurs de choix. Nos résultats sont comme ceux de Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, (1997) qui après avoir administré des questionnaires à 301 entreprises Québécoises ont constaté que les congés et avantages sociaux étaient les pratiques de conciliation travail-famille les plus fréquentes au sein de ces dernières suivies par les pratiques sur l'aménagement du temps de travail. Selon leur étude, les assurances collectives familiales seraient les pratiques les plus adoptées (94,7 %), suivies des congés pour raisons personnelles (73,8 %) et des compléments de salaires et de congés à la naissance ou à l'adoption (59,5 %) (Tableau 1). En ce qui concerne les pratiques sur l'aménagement du temps de travail, c'est le travail à temps partiel volontaire qui apparaît le plus fréquent (37,2 %), ensuite l'horaire flexible (35,5 %) et le travail partagé volontaire (15,3 %).

Il pourrait être intéressant de justifier une telle convergence des résultats, entre les nôtres et ceux de Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997). Cette ressemblance des constats pourrait être due à la saisie d'un même corpus d'analyse, autrement dit nous avons opté pour un même échantillon et un même type d'entreprise. Nous avons sélectionné les grandes organisations (employeurs de choix), car elles sont le lieu focal de notre étude, c'est-à-dire qu'il était question pour nous d'analyser leurs PCTF. Il est, par conséquent évident qu'il y ait une vraie convergence des résultats dans nos études à cause de la saisie du même corpus.

Cependant du point de vue des PME, nos résultats ne sont pas tout à fait identiques à ceux relevés par la Chaire en entrepreneuriat et innovation (2011). En effet, leurs résultats indiquent que les PCTF les plus adoptées sont celles sur l'horaire flexible, soit l'aménagement du temps de travail (87,5 %) suivi des congés (83,3 %) et enfin les biens ou services offerts sur le lieu de travail (54 %) (Tableau 2). Même s'il s'agit de pratique de conciliation travail-famille informelle dans les PME, on se rend à l'évidence que les pratiques sur les congés et sur l'aménagement du temps de travail sont celles qui sont les plus adoptées et demandées par les employeurs et les employés.

Les analyses descriptives des pratiques adoptées par les employeurs de choix à l'étude nous permettent de dire que les pratiques à elles seules peuvent affirmer que les employeurs de choix se démarquent des autres de par leurs PCTF adoptées. Nous remarquons que certaines pratiques adoptées par les employeurs de choix ne sont pas exposées dans la littérature. Les employeurs de choix accordent :

- Une rémunération pour le congé pré-adoption
- Un congé pour cause de décès
- Une prolongation des jours de vacances de 5 jours à dans le programme flexible de santé
- Un programme de congé autofinancé
- Un programme d'achat de congé
- Un pré-arrangement pour des situations d'urgence de garderie à court terme
- Une bourse d'études postsecondaires pour les enfants des employés
- Un programme de flexibilité de jour
- Un programme de jours de congé mérités
- Un programme de subvention de camp d'été pour les enfants des employés

L'adoption de ces pratiques ne fait pas l'unanimité chez les employeurs de choix à l'étude. Nous remarquons que ces pratiques sont adoptées par un faible nombre. Seulement trois parmi ces pratiques sont adoptées par plus de dix employeurs. Le pré-arrangement pour des situations d'urgence de garderie à court terme est adopté par dix employeurs de choix, le programme de jours de congé mérité est adopté par trente-six employeurs de choix et une bourse d'études postsecondaires pour les enfants des employés est adoptée par 42 employeurs de choix. Force est de constater que les PCTF ne sont donc pas le moyen qu'utilisent les employeurs de choix pour se démarquer des autres. Il serait intéressant que des recherches futures

analysent plus précisément les facteurs qui permettent aux employeurs de choix de se distinguer des autres.

5.2.2 — Facteurs explicatifs de l'adoption de PCTF

En s'appuyant sur notre analyse bivariée, à contrario de notre postulat selon lequel le pourcentage d'une main-d'œuvre contractuelle élevée diminuerait la possibilité que des employeurs de choix adoptent des PCTF, nos résultats n'ont démontré aucune relation entre le nombre de pratiques de CTF et le pourcentage de main-d'œuvre contractuelle. Ce résultat peut être expliqué parce que les employeurs de choix à l'étude ont un faible pourcentage de main-d'œuvre contractuelle. En effet, notre analyse descriptive indique qu'en moyenne, les employeurs de choix ont 8,29% d'employés contractuels. Cette variable semble donc ne pas pouvoir être soutenue. Nous ne pouvons donc pas confirmer ou infirmer les résultats de Coghill, Higgins et Dubury (2003) ainsi que celui de Fakh (2014). Il faut aussi noter que les employeurs de choix ayant une main-d'œuvre élevée à temps partiel adoptent à suffisance des PCTF. En effet, cette main-d'œuvre qui n'est généralement pas associée aux PCTF s'est avérée être positivement et significativement corrélée avec le nombre de PCTF. Ce résultat, rejoint l'idée soutenue par Larocque (2013) selon laquelle les organisations cherchent de plus en plus à faire montre de flexibilité envers le personnel tout en diminuant les coûts de production : «La flexibilité fonctionnelle est requise par les entreprises, car elles doivent être en mesure de produire de façon efficace et pour ce faire, elles choisissent souvent d'avoir une main-d'œuvre malléable en termes d'emploi, d'horaires ou de durée de travail, cela fait en sorte qu'une partie de la main-d'œuvre se retrouve avec des emplois précaires». (p.5). L'adoption de PCTF engendre des coûts élevés pour les employeurs de choix. En effet, les employeurs de choix ont en moyenne 19,11% de leurs employés à temps partiel. Nos résultats nous permettent de dire qu'en effectuant un calcul coût/bénéfices, investir sur une main-d'œuvre à temps partiel risque ne pas être un

bon investissement à long terme pour les employeurs de choix. Par conséquent, l'hypothèse 2 est donc confirmée.

En outre, nos résultats ne présentent aucune relation significative entre le nombre d'employés à temps plein et le nombre de PCTF. L'hypothèse 3 est infirmée. Ce résultat diffère de celui de Goodstein, 1994 ; Ingram et Simon, 1995 ; Konrad et Mangel, 2000 ; Miliken et Morgan, 1992. En effet, la mesure de la variable taille choisie dans ces études diffère de celle que nous avons choisie. Nous avons mesuré cette variable en prenant en compte le nombre d'employés à temps plein dans chaque établissement alors que les autres études ont pris en compte le nombre total d'employés des organisations sélectionnées. Il va s'en dire que nous ne pouvons pas affirmer ou infirmer que la taille de l'organisation serait un facteur explicatif de l'adoption de PCTF chez les employeurs de choix.

Notre postulat selon lequel plus la moyenne d'âge des employés est élevée, plus les employeurs de choix seront susceptibles d'adopter des PCTF contrairement à ceux d'une plus faible moyenne d'âge est aussi confirmé. En effet, les employeurs de choix dont le personnel a entre 30 et 50 ans se préoccupent plus des besoins de leur main-d'œuvre et adoptent le plus de PCTF. À contrario de Osterman (195), nos résultats montrent un lien significatif entre l'âge moyen du personnel et l'adoption de PCTF chez les employeurs de choix.

Contrairement à notre attente, l'hypothèse 5 selon laquelle les employeurs cotés en bourse adoptent plus de PCTF que ceux qui ne le sont pas est infirmée. En effet, cette variable s'est avérée négative et non significative ($p = -0,143$). Une explication plausible serait le pourcentage élevé d'employeurs non cotés en bourse. En nous appuyant sur notre analyse descriptive, nous remarquons que 59% des employeurs de choix ne sont pas cotés en bourse. La sous-représentation de cette variable pourrait donc bien expliquer la variance non significative.

De plus, notre hypothèse 6 qui stipule que plus les employeurs de choix sont des anciennes organisations, plus ils adoptent des PCTF contrairement aux autres, est confirmée. Nos résultats tendent à montrer que les anciennes organisations adoptent plus de PCTF. Les anciennes organisations ont plus de moyens financiers et une meilleure idée des nouvelles stratégies en gestion de ressources humaines pour atteindre les objectifs organisationnels et concurrentiels dans leur secteur d'activité. Notre résultat rejoint celui de Osterman (1995). L'hypothèse 6 est donc confirmée.

L'hypothèse 7 suggérant que les entreprises mères seraient plus susceptibles de se doter de PCTF contrairement aux filiales n'est pas été confirmée. Ce résultat pourrait être expliqué par l'argument de Osterman (1994) selon lequel, l'adoption de PCTF par des filiales peut être plus facile dans la mesure où elles ont plus de ressources, d'informations, d'assistance technique que les entreprises mères. De plus, en s'appuyant sur la théorie institutionnelle, les filiales sont plus susceptibles d'adopter des pratiques plus flexibles de par les pressions coercitives et mimétiques.

L'hypothèse 8 qui s'appuie sur la théorie de l'innovation stipulant que plus la présence à l'international est grande, plus les employeurs adoptent des PCTF n'a pas pu être confirmée dans notre recherche. En effet, être une organisation internationale et donc d'être à la fine pointe des nouvelles stratégies novatrices en ressources humaines, ne signifie pas automatiquement qu'elle adopte plus de PCTF que celles qui ne le sont pas. Ce résultat pourrait être parce que notre échantillon est composé d'une très faible proportion d'employeur de choix sont présents à l'international. En s'appuyant sur nos résultats descriptifs, seulement 0,38% d'entre eux sont présents à l'international. Contrairement de Osterman (1994) nous n'avons donc pas pu démontrer un lien significatif entre cette variable et l'adoption de PCTF chez les employeurs de choix.

La variable taille de la municipalité apparaissait comme un facteur important pour que les employeurs adoptent des PCTF (DiMaggio et Powell, 1983; Goodstein,

1994; Martin, Milliken et Morgan, 1998; Scott et Meyer, 1991). En effet, selon ces auteurs, les employeurs implantés dans de grandes villes/municipalités ont tendance à adopter plus de PCTF. Nos résultats n'ont démontré aucune relation entre ces variables. Une explication plausible à la divergence de résultat pourrait être la méthodologie choisie. En effet, la plupart de ces études ont mesuré cette variable en regroupant les organisations par région et non par villes. Ils ont démontré que les organisations de certaines régions qui connaissaient une pression institutionnelle forte adoptaient plus de PCTF contrairement aux autres. Dans notre étude, nous avons relevé la taille de la population de chaque municipalité où étaient implantés les employeurs de choix. Contrairement aux études sur le sujet, nous n'avons donc pas pu démontrer que la taille de la municipalité/ville était un facteur expliquant l'adoption de PCTF chez les employeurs de choix.

Nos résultats confirment l'hypothèse 10 selon laquelle les employeurs de choix du secteur privé sont moins susceptibles d'adopter des PCTF que les autres. En effet, nous constatons qu'il y a une relation très significative entre les deux variables. Ce résultat converge vers ceux de Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) et Morgan et Milliken (1992). Même si la plupart des organisations étudiées appartiennent au secteur privé (78,7 % des employeurs de choix au Canada sont des organisations privées) ce sont les employeurs de choix du secteur public qui adoptent le plus de PCTF. Ce résultat peut être parce que le secteur public a été pionnier de la CTF et par la même occasion, continue de promouvoir les initiatives de la CTF. (Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier, 1997 ; Ingram et Simons, 1995).

En nous appuyant sur les études de Goodstein (1994) ; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) et Morgan et Milliken (1992) qui ont démontré que les organisations du secteur des services adoptent plus de PCTF que celles des secteurs manufacturiers ou des technologies de l'information. Nous avons tenté de montrer qu'il en est de même chez les employeurs de choix au Canada. Cependant, les résultats de nos analyses bi-variées ont démontré une relation non significative

entre le secteur des services et le nombre de PCTF ($p= 0,100$), par conséquent, notre hypothèse 11 est infirmée.

Selon Milliken, Martin et Morgan (1998), les entreprises du secteur des services, soit de l'industrie de la santé, des finances, des assurances et de l'immobilier requièrent une main-d'œuvre hautement qualifiée et très rare. Cette qualification et rareté de ce type de main-d'œuvre influenceraient les organisations de ce secteur à adopter plus de PCTF afin d'améliorer leur attraction et rétention. Au regard de notre résultat, cet argument ne peut pas être confirmé. Cela s'explique parce que les employeurs de choix, peu importe leur secteur d'activité, ont pour but de se démarquer des autres employeurs en adoptant des pratiques plus novatrices, qui pourraient leur permettre d'attirer une main-d'œuvre très qualifiée et de retenir leur personnel. De même que pour l'hypothèse 11, la relation entre le nombre de PCTF et la variable organisation technologique est non-significative. L'argument central soulevé par Osterman (1994) stipule que les organisations technologiques seraient plus enclines à adopter des PCTF de par les fortes qualifications requises des candidats potentiels et le marché est à très forte concurrence où elles opèrent. Cet argument n'a pas pu être retenu chez les employeurs de choix, car seulement 12,3% des organisations à l'étude sont des organisations technologiques. Cette variable est sous-représentée dans notre étude.

Notre hypothèse 13 stipulant que les employeurs de choix impliqués dans leur communauté adoptent plus de PCTF contrairement à ceux qui ne le sont pas est infirmée. En effet, à l'opposé des résultats de Goodstein (1994), notre résultat ne démontre aucune relation entre l'implication communautaire et le nombre de PCTF ($p= 0,177$). Cela s'explique parce que la notoriété et la visibilité des employeurs de choix, ils sont impliqués dans leur communauté afin de conserver leur statut privilégié. À cet effet, l'implication communautaire n'agit plus nécessairement comme un incitateur à l'adoption de PCTF chez ces derniers.

Au regard des résultats de nos analyses multivariées qui nous ont permis d'analyser les relations existantes entre nos variables indépendantes et nos variables

dépendantes en prenant en compte les caractéristiques organisationnelles (Figure 2). Nous avons remarqué que les pratiques sur les congés sont plus adoptées par les employeurs de choix appartenant au secteur privé. De plus, nous avons également remarqué que les services de garde sont adoptés par les employeurs de choix qui sont des anciennes organisations, qui ont une présence à l'international et qui ont un pourcentage élevé d'employés à temps partiel.

En ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, nous avons également remarqué que les employeurs de choix qui ont un pourcentage élevé d'employés à temps partiel, qui sont cotés en bourse dont l'âge moyen du personnel est élevé ainsi que la taille de la ville/municipalité au sein de laquelle ils sont implantés, sont ceux qui adoptent le plus de pratiques sur l'aménagement du temps de travail. Enfin, nos résultats indiquent que ce sont les employeurs de choix qui ont un pourcentage élevé d'employé à temps partiel et une moyenne d'âge du personnel élevée qui adoptent le plus de PCTF.

Force est de constater de par nos analyses bi-variées et multi-variées que les variables pourcentage d'employés à temps partiels et âge moyen du personnel ressortent comme étant des facteurs explicatifs indispensables à l'adoption de PCTF chez les employeurs de choix. En effet, de par la mondialisation, les organisations font face à une forte compétition pour pouvoir maintenir, attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée. Les résultats nous permettent de confirmer que les employeurs de choix embauchent un pourcentage élevé d'employé à temps partiel. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que les PCTF adoptées pour ce type d'employé sont moins coûteuses que celles adoptées pour des employés à temps plein.

Le facteur taille de la municipalité apparaissait comme un facteur important pour que les employeurs adoptent des PCTF (DiMaggio et Powell, 1983; Goodstein, 1994; Martin, Milliken et Morgan, 1998; Scott et Meyer, 1991). En effet, selon ces auteurs, les employeurs implantés dans de grandes villes/municipalités auraient tendance à adopter plus de PCTF. Nos résultats n'ont démontré aucune relation

entre ces variables au sein des organisations à l'étude. L'hypothèse 9 n'est donc pas confirmée.

De plus, nos résultats confirment l'hypothèse 10 selon laquelle les employeurs de choix qui appartiennent au secteur privé sont moins susceptibles d'implanter des PCTF que les employeurs de choix du secteur public. En effet, nous constatons qu'il y a une relation très significative entre les deux variables. Ce résultat converge vers ceux de Goodstein (1994), Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) et Morgan et Milliken (1992). Malgré le fait que la plupart des organisations à l'étude appartiennent au secteur privé (78,7 % des employeurs de choix au Canada sont des entreprises privées) ce sont les employeurs de choix du secteur public qui adoptent le plus de PCTF.

En nous appuyant sur les études de Goodstein (1994), Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) et Morgan et Milliken (1992) qui ont mis en évidence l'idée selon laquelle les organisations du secteur des services adoptent plus de PCTF que celles des secteurs manufacturier ou des technologies de l'information. Nous avons voulu démontrer qu'il en ait de même en ce qui concerne les employeurs de choix au Canada. Cependant, les résultats de nos analyses bivariées ont démontré une relation non significative entre le secteur des services et le nombre de PCTF ($p= 0,100$), par conséquent, notre hypothèse 11 est donc infirmée.

Notre hypothèse 12 qui stipule que les employeurs de choix qui sont impliqués dans leur communauté adopteraient plus de PCTF contrairement à ceux qui ne le sont pas s'est avérée être infirmée. En effet, à l'opposé des résultats de Goodstein (1994) notre résultat ne démontre aucune relation entre l'implication communautaire et le nombre de pratiques de CTF ($p= 0,177$).

Au regard des résultats de nos analyses multivariées qui nous ont permis d'analyser les relations existantes entre nos variables indépendantes et nos variables dépendantes en prenant en compte les caractéristiques organisationnelles (Figure 2).

Nous avons remarqué que les pratiques sur les congés sont plus adoptées par les employeurs de choix appartenant au secteur privé. De plus, nous avons également remarqué que les services de garde sont adoptés par les employeurs de choix qui sont des anciennes organisations, qui ont une présence à l'international et qui ont un pourcentage élevé d'employés à temps partiel.

En ce qui concerne l'aménagement du temps de travail, nous avons également remarqué que les employeurs de choix qui ont un pourcentage élevé d'employés à temps partiel, qui sont cotés en bourse dont l'âge moyen des employés est élevé ainsi que la taille de la ville/municipalité au sein de laquelle ils sont implantés, sont ceux qui adoptent le plus de pratiques sur l'aménagement du temps de travail. Enfin, nos résultats indiquent que ceux sont les employeurs de choix qui ont un pourcentage élevé d'employé à temps partiel et une moyenne d'âge des employés élevés qui adoptent le plus de pratiques de conciliation travail-famille.

Force est de constater de par nos analyses bi-variées et multi-variées que les variables pourcentage d'employés à temps partiels et âge moyen des employés ressortent comme étant des facteurs explicatifs indispensables à l'adoption de PCTF par les employeurs de choix. En effet, de par la mondialisation, les organisations font face à une forte compétition pour maintenir, attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée. Les résultats nous permettent de confirmer que les employeurs embauchent un pourcentage élevé d'employés à temps partiel. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que les PCTF adoptées pour ce type d'employés sont moins coûteuses que celles adoptées pour des employés à temps plein.

5.2.3— Conséquences de l'adoption de PCTF

Contrairement à la plupart des études sur les conséquences de l'adoption de PCTF (Barrera, Bélanger, Bourgault, De Sève, Majeau, Sarroino et Surprenant, 2012; Blondin, 2003; Chrétien et Létourneau, 2010; Chaire en entrepreneuriat et innovation

de l'Université Laval, 2011) qui ont démontré que l'adoption de PCTF permettrait aux organisations de devenir plus attrayantes, notre étude ne peut confirmer ce résultat, car nous n'avons pas pu avoir toutes les données nécessaires pour les analyser.

De plus, la théorie de l'échange social stipulant qu'un sentiment d'appartenance serait créé après à l'adoption de pratiques de gestion de ressources humaines et qui permettrait aux employés d'être plus engagés dans leur entreprise ne peut pas être soutenue dans notre étude. En effet, nos résultats démontrent également qu'il n'y a pas de relation significative entre l'engagement du personnel et le nombre de PCTF. En effet, l'engagement du personnel dépend également de l'accessibilité et de l'utilisation des PCTF par les employés. Il va s'en dire, que l'adoption de PCTF ne suffit pas à améliorer le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés. Il est important que l'adoption de PCTF soit accessible, utilisable et connue de tous. La perception des employés quant au support organisationnel permet d'analyser l'engagement du personnel (Valcour, Ollier-Malaterre, Matz-Costa, Pitt-Catsouphe et Brown, 2011). Le fait de n'avoir pas recueilli la perception du personnel pourrait être une explication à l'absence de lien entre l'adoption de PCTF et l'engagement du personnel. De plus, cet argument peut expliquer que l'adoption de PCTF n'influence pas positivement le climat de travail chez les employeurs.

Ceci dit, nos analyses multi-variées nous ont permis de trouver des relations significatives entre les variables de contrôle et les variables dépendantes (Figure 2). En effet, nous avons remarqué qu'il y a une relation significative et positive avec la taille de la municipalité, le secteur privé et l'implication communautaire pour ce qui a trait à l'engagement du personnel. Les employeurs de choix implantés dans de grandes villes/municipalités, qui appartiennent au secteur privé et qui sont très impliqués dans leur communauté bénéficient d'un fort engagement de leur personnel.

En ce qui a trait au climat de travail, nous avons remarqué que l'implication communautaire était la seule variable qui a une relation significative avec le climat de

travail (0,025). Par conséquent, nous pouvons dire que les employeurs impliqués dans leur communauté connaissent un meilleur climat de travail. Un tel résultat nous permet de dire que le personnel des employeurs impliqués dans leur communauté se sent compris, écouté par leur employeur et sont donc plus satisfaits au travail.

Enfin, nos résultats bi-variés permettent d'identifier des relations très significatives entre la reconnaissance comme employeur de choix en matière de CTF et le nombre de PCTF, les congés, les services de garde. Ceci dit, nous avons remarqué une relation moins significative entre la reconnaissance comme employeur de choix en matière de CTF et en aménagement du temps de travail. Nous pouvons confirmer que plus les employeurs adoptent des PCTF, plus ils seront reconnus comme les meilleurs en matière de CTF. Notre hypothèse 16 est donc confirmée. De plus, les employeurs adoptent plus de pratiques sur les congés ($p= 0,416^{**}$) et sur les services de garde ($p= 0,322^{**}$).

Le tableau 66 présente la synthèse des résultats des hypothèses.

Hypothèse 1	Infirmée
-------------	----------

Tableau 66. Synthèse des résultats des hypothèses

Hypothèse 2	Confirmée
Hypothèse 3	Infirmée
Hypothèse 4	Confirmée
Hypothèse 5	Infirmée
Hypothèse 6	Infirmée
Hypothèse 7	Confirmée
Hypothèse 8	Infirmée
Hypothèse 9	Infirmée
Hypothèse 10	Infirmée
Hypothèse 11	Confirmée
Hypothèse 12	Infirmée
Hypothèse 13	Infirmée
Hypothèse 14	Infirmée
Hypothèse 15	Infirmée
Hypothèse 16	Confirmée

5.3 — Limites de l'étude

Au regard des résultats de notre étude, nous avons connu certaines limites. D'abord, la source (le site *Canada's Top 100 Employers*) que nous avons utilisée pour réaliser notre base de donnée ne prend pas en considération les différentes législations entre la province du Québec et le reste du Canada. En effet, comme nous l'avons mentionné au chapitre 1, le congé parental est une politique publique au Québec ce qui la diffère des autres provinces. En nous appuyant sur notre base de données, nous n'avons sélectionné que 12 employeurs au Québec sur un échantillon de 122 employeurs de choix. Cette faible représentation d'employeurs de choix au Québec pourrait expliquer qu'il n'y ait pas un grand nombre d'employeurs de choix ayant implanté plusieurs PCTF. De plus, sur un plan technique, pour réaliser à bien les analyses de corrélation et de régression nous avons dû travailler avec un échantillon de 121 employeurs de choix, car il nous manquait les données d'une organisation de l'échantillon.

La culture organisationnelle, souvent appelée culture d'entreprise dans la littérature francophone joue un rôle très important dans la mesure où c'est un outil permettant aux entreprises d'être plus attrayantes auprès du public. Cela pourrait leur permettre de retenir leur main-d'œuvre présente. Par la culture organisationnelle, les employés ressentent un sentiment d'appartenance en ayant la perception que leur employeur les soutient dans leur difficulté d'arrimer leurs responsabilités professionnelles et familiales. Selon BuddetMumford (2006), l'adoption de PCTF n'engendre pas directement des conséquences positives (tel que l'amélioration de la satisfaction des employés, la diminution du stress, un meilleur climat de travail). Il faut accorder une attention particulière à la façon dont les PCTF sont implantées et sur la façon dont elles sont propagées par la culture. Pour que l'implantation de PCTF dans une organisation procure des résultats positifs pour les employés et permette ainsi l'atteinte des objectifs organisationnels, il faut que la culture soit inclusive. Il faut que le milieu de travail valorise les différences entre les employés d'une organisation, en mettant en valeur leur bien-être. En effet, une culture qui est conciliante en ce qui a trait aux responsabilités professionnelles et familiales. Comme mentionné précédemment, l'utilisation des politiques ou PCTF peut entraîner des effets négatifs pour les employés. Plusieurs gestionnaires et collègues partagent l'idée selon laquelle les utilisateurs des PCTF créent plus de travail pour les superviseurs et bénéficient d'avantages au détriment des collègues de travail. Les études démontrent que les utilisateurs des PCTF risquent de rencontrer des barrières à leur ascension professionnelle (Casper, Fox, Sitzmann et Landy 2004; Caussignac, 2000; Harris et al, 2002; Morris, 1997).

L'adoption de PCTF doit être accompagnée d'un changement culturel fondamental pour avoir des résultats favorables et atteindre les objectifs organisationnels. Ce changement passe d'abord par le soutien des superviseurs immédiats. Ils sont les portiers d'une adoption de PCTF réussie car ils ont souvent la responsabilité de donner leur accord final aux employés quant à leur demande d'utilisation des PCTF (Hyde, Essex et Horton, 1993). Ils doivent également s'assurer que les politiques soient connues de tous. Blair-Loy et Wharton (2002) ajoutent que

les employés ayant un superviseur compréhensif sont plus susceptibles d'utiliser des PCTF parce que ce dernier pourrait atténuer les conséquences négatives liées à leur carrière .Un bon superviseur doit encourager l'utilisation de PCTF, en clarifiant les rôles et les obstacles. Ils peuvent influencer les préjugés qui pourraient exister entre les collègues en créant un esprit d'équipe entre eux, en les informant sur les bonnes PCTF offertes selon les besoins de chacun. En quelque sorte, il se doit de créer un environnement plaisant et favorable à l'utilisation des pratiques en étant la personne ressource lorsque les employés ont des attentes concernant la CTF.

Selon Parker et Allen (2002), les superviseurs qui sont des femmes et qui ont elles-mêmes des responsabilités parentales sont plus compréhensives et soutiennent fortement les employés pour concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales. Les superviseurs qui ne sont pas bien informés des programmes ou PCTF implantés seront moins en mesure de soutenir, d'aider et de recommander aux employés aux pratiques les plus efficaces pour répondre à leurs besoins.

Une culture organisationnelle prônant l'empathie et mettant en valeur les besoins de ses employés influence le niveau de conflit travail-famille dans ce sens où elle permet une certaine latitude aux employés pour concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales. Elle renforce également la perception que les employés pourraient avoir du soutien organisationnel. Une organisation qui véhicule une culture d'encouragement des employés, qui communique bien à tous les employés la possibilité d'accéder aux PCTF obtiendra des résultats positifs.

La collecte des données n'a été faite qu'auprès des employeurs en examinant leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Un questionnaire aux employés de chaque organisation aurait permis d'avoir des résultats plus précis sur l'engagement du personnel, par exemple. Il est important comme l'ont soulevé Alexandra, Beauregard et Lesley (2009) ; Budd et Mumford (2005) ; et Deitch et Huffman (2000) de jeter un regard sur l'accessibilité des PCTF et la perception qu'ont les employés de cette accessibilité. Par conséquent, nous ne pouvons affirmer que

l'avis des employéss'aligne avec les politiques de gestion de ressources humaines offertes par les employeurs.

Le facteur taille de la ville/municipalité où sont implantés les employeurs de choix n'a pas été significatif pour confirmer notre hypothèse 9. Nous pouvons expliquer cet écart par un manque vérifiable de source. Toutes les données ne nous étaient pas donné sur le site *Canada's top 100 employers*. En effet, pour certains employeurs, la taille de la ville/municipalité où était implantée l'établissement ne nous été pas donnée. Nous avons cherché l'information sur internet. Il nous a fallu, après des recherches poussées, remplacer les informations liées à l'établissement par celle de la ville/municipalité où était situé le siège social de l'organisation. Ce qui peut être considéré comme une limite du fait de l'inexactitude des données relatives à l'établissement étudié.

On se rend compte que les PCTF soulevées dans la littérature (la plupart sont des études américaines) et celles adoptées par les organisations canadiennes sont identiques. Rares sont les organisations qui adoptent des PCTF innovantes. Ceci nous laisse penser qu'après 20 ans, il n'y a pas vraiment eu d'évolution au Canada en ce qui concerne l'adoption de PCTF. Sur un plan international, on pourrait dire que malgré les efforts normatifs, le Canada ne se distingue pas des Etats-Unis en terme de PCTF.

5.4 — Implications de la recherche

Dans cette sous-section, nous présentons les différentes implications de notre recherche. Nous commençons les implications théoriques et ensuite les implications pratiques.

5.4.1 — Implications théoriques

Sur le plan théorique, notre étude vient conforter au Québec les différentes analyses portant sur l'adoption de PCTF chez les employeurs de choix. En effet, nous avons voulu apporter un aspect nouveau à cette étude déjà bien menée. Elle confortera les acquis en connaissance de PCTF et permettra aussi de maîtriser les facteurs et les conséquences de PCTF des employeurs.

Nous nous sommes appuyés sur une littérature abondante. Portant sur trois théories : la théorie de l'innovation, la théorie institutionnelle et la théorie de l'échange social. La plupart des études empiriques ne se sont pas appuyées sur la théorie de l'innovation et sur celle de l'échange social. Nous avons voulu démontrer qu'en plus de la théorie institutionnelle utilisée par bon nombre de recherches, les deux autres théories nous permettraient d'expliquer le phénomène de PCTF chez les employeurs de choix.

Nous avons pu confirmer que les PCTF sur les congés et sur l'aménagement du temps de travail sont les plus adoptées par les employeurs de choix. Cela est en corrélation avec les résultats de Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) et ceux de La Chaire en entrepreneuriat et innovation de l'Université Laval (2011).

Les résultats des facteurs de l'adoption de PCTF ont démontré que les anciens employeurs de choix du secteur public ayant un fort pourcentage de main-d'œuvre à temps partiel et dont l'âge moyen des employés est de 41 ans (employés âgés entre

30 et 50 ans) adoptent le plus de PCTF. De même, les résultats recueillis ont confirmé les positions de Goodstein (1994) et Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997). Mais surtout, notre étude apporte une nouveauté chez les employeurs de choix car elle nous a permis d'identifier tout d'abord l'influence qu'ont les caractéristiques organisationnelles sur les PCTF. Elle a ensuite identifié l'influence des PCTF sur les conséquences de l'adoption de PCTF en prenant en compte les caractéristiques organisationnelles. En effet, nous pouvons confirmer qu'un pourcentage élevé de la main-d'œuvre à temps partiel et une moyenne élevée de l'âge du personnel pour ne citer que ceux-ci sont des facteurs explicatifs indispensables à l'adoption de PCTF par les employeurs de choix. De plus, le secteur privé, l'implication communautaire et la taille de la municipalité sont des facteurs qui influenceraient positivement l'engagement des employés et le climat de travail. Ceci dit, pour être un employeur de choix en matière de CTF, nos résultats ont démontré que les organisations devraient implanter plus de pratiques sur les services de garde. Ceci nous amène à énoncer les implications de notre recherche sur le plan de la pratique.

5.4.2 — Implications pratiques

Sur le plan pratique, notre étude vise à éveiller les consciences des gestionnaires/professionnels en ressources humaines en ce qui concerne le concept d'employeur de choix qui est peu connu au Canada.

Nous n'avons pas pu avoir des indications claires en ce qui concerne les conséquences liées à l'adoption de pratiques chez les employeurs de choix. Toutefois, si les employeurs de choix désirent devenir les meilleurs en matière de conciliation travail-famille, ils devraient adopter plus de PCTF sur les services de garde. Devenir un employeur de choix en matière de CTF devrait permettre aux employeurs de devenir plus attractifs aux yeux de potentiels candidats, de retenir leur main-d'œuvre qualifiée (Barrera, Bélanger, Bourgault, De Sève, Majeau, Sarroino et Surprenant, 2012; Blondin, 2003; Chrétien et Létourneau, 2010; Love et Singh,

2011) tout en propageant une culture d'entreprise qui prône l'empathie et au sein de laquelle les supérieurs immédiats informent et soutiennent tous les employés quant à l'utilisation des pratiques (Beauregard, Alexandra, Lesley, 2009; Behson, 2005; Budd et Mumford, 2005; Ryan et Kossek, 2008; Brown, Matz-Costa, Ollier-Malaterre, Pitt-Catsouphes, Valcour, 2011). Cette distinction, permettra aux employeurs de choix de se démarquer des autres employeurs dans leur secteur d'activité, de connaître un climat de travail plaisant, d'être plus attrayants aux yeux des médias et du public, d'avoir des employés engagés qui améliorent et augmentent leur rendement et par conséquent de faire des bénéfices. En d'autres termes, les employeurs de choix gagneraient beaucoup à devenir des employeurs de choix en matière de CTF.

Au regard de notre étude, la notion de gestion de talents devrait être connue par tous les employeurs canadiens. À l'ère de la mondialisation, les organisations connaissent des problèmes de compétitivité, forte croissance de l'innovation et crise de pénurie de main-d'œuvre (Mirallès, 2007). Il va s'en dire que la gestion de talent consiste à fidéliser les meilleurs employés et attirer les meilleurs en offrant plusieurs avantages avec des fortes rémunérations. Selon Mirallès (2007), le talent est une ressource très rare et très mobile. Ce style d'employé sont « très sollicités, c'est pourquoi pour l'organisation, la détention d'un talent constitue un avantage compétitif toujours précaire, sauf à payer à prix d'or l'exclusivité d'une relation durable » (p. 33). Force est de constater que les employeurs canadiens n'adoptent pas beaucoup de PCTF. De plus, on remarque qu'il n'y a pas d'amélioration au sein des organisations canadiennes en ce qui concerne l'adoption des PCTF. Les employeurs devraient adopter plusieurs PCTF pour retenir et attirer des potentiels candidats.

En ce qui concerne l'adoption des PCTF, des inégalités sont observées. En effet, le manque de temps que les employés ont pour passer du temps avec leur famille, être présent pour des situations d'urgences pourrait augmenter leur volonté de quitter l'entreprise. L'adoption de garderies dans les lieux de travail semble être une PCTF qui pourrait satisfaire le personnel. De même qu'une subvention pour les garderies hors lieu de travail. Cependant, cette pratique semble être sous-utilisée par les

employeurs de choix (tableau 54). Les congés pour obligations familiales sont aussi sous-utilisés. L'absence d'une telle pratique pourrait engendrer des frustrations auprès des employés, un mauvais climat de travail, une baisse du rendement et une forte volonté de quitter l'organisation. Il serait donc suggéré que les employeurs prennent cela en compte et adoptent ces pratiques qui semblent être importante pour les employés et cruciale pour le climat de travail des organisations.

5.5 — Recherches futures

Notre objectif est ici de proposer d'éventuelles pistes de recherche en ce qui concerne les facteurs explicatifs et les conséquences des pratiques de conciliation travail-famille chez les employeurs de choix au Canada.

Dans un premier temps, nos résultats ne nous ont pas permis de confirmer l'influence du facteur localisation géographique sur l'adoption de pratiques chez les employeurs de choix. Pourtant, ce facteur qui s'appuie sur la théorie institutionnelle avait été confirmé dans les études de Goodstein (1994) ; Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) ; et Morgan et Milliken (1992). En effet, ils soutiennent l'idée que les organisations qui seraient implantées dans de grandes villes adopteraient plus de PCTF de par les réglementations gouvernementales sévères auxquelles elles feraient face. Il serait donc intéressant pour de futures recherches de faire une distinction entre les PCTF adoptées par les employeurs de choix des différentes provinces au Canada. Par la suite, il faudrait analyser les différences entre ces derniers. Cette recherche pourrait faire ressortir d'autres caractéristiques qui n'ont pas été élaborées dans notre étude.

Dans un deuxième temps, la plupart des études sur les facteurs explicatifs de l'adoption des PCTF ont mis en lumière le facteur pourcentage de femmes à la haute direction. En effet, Goodstein, (1994), Guérin, Haines, Simard, St-Onge et Trottier (1997) et Osterman, (1995) relèvent que les organisations ayant un pourcentage de

femme élevé au sein de la haute direction viendraient influencer les employeurs à implanter des PCTF. De plus, selon Deitch et Huffman (2000), les femmes professionnelles ayant un salaire élevé sont plus susceptibles d'avoir accès aux PCTF contrairement à celles qui ont moins de compétence et un salaire plus faible. Dans notre étude, nous n'avons pas pu analyser la répartition de l'utilisation des PCTF entre les femmes professionnelles et les autres ainsi qu'entre les sexes. Dans de futures recherches, il serait intéressant d'analyser ce facteur en effectuant une analyse comparative entre les femmes professionnelles et celles qui ne le sont pas et entre les femmes et les hommes chez les employeurs de choix.

Enfin, dans un troisième temps, nous n'avons pas pu démontrer que l'adoption de PCTF permettrait d'améliorer le climat de travail, l'engagement du personnel et la capacité d'attraction des employeurs de choix. Notre source a administré des questionnaires aux gestionnaires des organisations participantes au concours et n'a pas pris en compte l'avis des employés. Pour s'assurer d'avoir un bon et vrai résultat qui reflète l'avis des gestionnaires et des employés en ce qui concerne l'engagement du personnel et le climat de travail qui y règne, il serait intéressant d'administrer également des questionnaires anonymes auprès du personnel des employeurs de choix.

CONCLUSION

La recension des écrits nous a permis d'établir que la conciliation travail-famille est une problématique présente dans notre société. Les instances gouvernementales ont développé des politiques familiales permettant ainsi aux parents de mieux concilier les exigences familiales avec celles du travail. Les organisations sont de plus en plus conscientes que les travailleurs souhaitent maintenant passer plus de temps avec leur famille. À partir de cette réalité, plusieurs pratiques ont été adoptées dans les milieux de travail pour diminuer les effets de l'empiètement du travail des salariés sur leur vie personnelle.

Bien que le concept de conciliation travail-famille couvre plusieurs aspects, notre problématique de recherche s'est intéressée aux pratiques implantées par les employeurs de choix, les facteurs explicatifs et les conséquences de l'adoption de PCTF chez ces derniers. Malgré les efforts normatifs et les mises en place de stratégies d'amélioration de la qualité et des conditions de vie des travailleurs, la problématique de la conciliation travail-famille demeure une préoccupation importante des organisations canadiennes. Certaines organisations, appelées employeurs de choix, se démarquent par leur culture, leurs politiques en ressources humaines et bien évidemment leur PCTF.

L'objectif de notre étude était de relever les différentes PCTF implantées par les employeurs de choix en analysant les facteurs explicatifs et les conséquences de leur adoption. En effet, nous voulions dans un premier temps, permettre aux organisations de jeter un regard sur les différentes pratiques implantées par les employeurs de choix et dans un deuxième temps, faire avancer le champ des relations industrielles en travaillant avec un échantillon particulier (les employeurs de choix) qui n'a pas encore eu à faire l'objet d'une étude au Canada et au Québec en particulier.

En nous appuyant sur les trois théories que sont celle de l'innovation, la théorie institutionnelle et la théorie de l'échange social ainsi que sur la littérature en lien avec les facteurs et les conséquences de l'implantation de PCTF, nous avons pu être en mesure de construire deux modèles de recherche en mettant en évidence nos variables indépendantes, nos variables dépendantes et nos variables de contrôle. Dans nos modèles, nous avons voulu montrer en premier lieu que nos facteurs (le pourcentage de main-d'œuvre contractuelle, le nombre d'employés à temps plein, le pourcentage de main-d'œuvre à temps partiel, l'âge de l'organisation, la présence à l'international, le secteur privé, le secteur des services, le secteur technologique, l'organisation cotée en bourse, l'âge moyen des employés, la filiale et l'implication communautaire) viendraient influencer l'adoption de PCTF chez les employeurs de choix. En deuxième lieu, que l'adoption des PCTF en prenant en compte les caractéristiques organisationnelles permettrait d'améliorer l'engagement du personnel, le climat de travail, et permettrait également aux organisations de l'échantillon d'être reconnues comme employeur de choix en matière de conciliation travail-famille.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons élaboré 16 hypothèses à la suite de nos modèles de recherche et nous avons créé notre base de données à l'aide du logiciel SPSS version 22. Notre base s'est appuyée sur des données disponibles sur le site *Canada's Top 100 employers* pour les années 2013 et 2014.

La plupart de nos hypothèses ont été infirmées. Ceci dit, nous pouvons affirmer que ceux sont les anciens employeurs de choix appartenant au secteur public, ayant un pourcentage élevé de main-d'œuvre à temps partiel avec une moyenne d'âge des employés de 41 ans, qui implantent le plus de pratiques de conciliation travail-famille. De plus, nous pouvons dire que les pratiques les plus adoptées par les employeurs de choix sont les indemnités complémentaires durant les congés de maternité, les horaires de travail flexibles, le télétravail et les prestations d'assurance-maladie pendant le congé de

maternité. En d'autres termes, les pratiques sur les congés et sur l'aménagement du temps de travail sont celles qui sont le plus adoptées par les employeurs de choix. Cependant, nous n'avons pas pu confirmer que l'adoption de PCTF améliore le climat de travail et l'engagement du personnel. Ceci dit, les résultats permettent de dire que l'adoption de PCTF permet aux employeurs de choix d'être reconnus comme étant les meilleurs en matière de CTF, et pour le devenir, l'adoption de pratiques sur les services de garde apparaît essentielle.

Il est donc suggéré aux gestionnaires en ressources humaines de mieux cibler les besoins réels de leurs employés avant d'implanter des pratiques afin d'obtenir de meilleurs résultats organisationnels et individuels. Selon nous, tenir compte des besoins réels des employés pourrait diminuer les effets indésirables que peuvent engendrer la difficulté de concilier le travail et la vie de famille comme l'absentéisme, la perte de motivation, la diminution de la productivité et l'insatisfaction au travail.

Force est donc de constater que les organisations du Canada gagneraient beaucoup à avoir recours à des PCTF sur les congés et sur l'aménagement du temps de travail dans leurs politiques de ressources humaines. Ceci dit, pour devenir un employeur de choix en matière de CTF, ils devraient implanter plus de pratiques sur les services de garde. Les employés seront plus satisfaits et cela rendrait l'entreprise plus attrayante. Cependant, l'adoption de pratiques ne suffit pas pour atteindre des effets positifs. Il est important que les professionnels en ressources humaines communiquent clairement aux employés l'accessibilité aux pratiques qui leur sont offertes. Par la suite, ils doivent s'assurer que les superviseurs partagent et prennent à cœur la culture organisationnelle qui se doit d'être favorable à la conciliation travail-famille en soutenant et en informant les employés.

ANNEXE

Annexe 1 : Variables de la base de données

N°	Nom de la variable
1	Année de reconnaissance comme employeur de choix pour chaque employeur
2	Reconnaissance comme employeur de choix en matière de CTF (Top WF)
3	Secteur de la technologie de l'informatique (TechnoS)
4	Secteur des services (ServicesS)
5	Secteur privé (privateS)
6	Cotée en bourse
7	Année de fondation de l'établissement à l'étude (yearloc)
8	Nombre d'employé à temps plein à l'établissement à l'étude (FTEloc)
9	Nombre d'employés à temps plein de chaque employeur de choix au Canada (FTEcan)
10	Nombre d'employés à temps plein et temps partiel de chaque employeur de choix au Canada (Allcan)
11	Nombre d'employés de l'employeur de choix dans le monde (FTEworld)
12	Présence à l'internationale (IntlP)
13	Pourcentage d'employé à temps partiel (PrParT)
14	Pourcentage d'employé contractuel (PrContrat)
15	Attraction de l'entreprise (Attract)
16	Âge moyen des employés (Eeage)
17	Taille de la municipalité (Population)
18	Filiale (Subsidiary)
19	Âge de l'organisation (OrgAge)
20	Implication communautaire (Community)
21	Engagement des employés (Engagement)
22	Climat de travail (Atmosph)
23	Pratiques implantées chez les employeurs de choix
24	Indemnités complémentaires durant le congé de maternité
25	Supplément salarial pour le congé parental
26	Prestations d'assurance maladie pendant le congé de maternité
27	Prestations complémentaires au congé parental pour les nouveaux pères
28	Prestations complémentaires au congé parental pour les parents adoptifs
29	Subvention d'assistance à l'adoption
30	Rémunérations pour le congé pré-adoption
31	Prolongation de 6 mois des congés parentaux sans solde
32	Prolongation du congé parental non rémunéré au-delà de la première année

33	Politique formelle qui permet aux nouvelles mères de prolonger leur congé de maternité
34	Congé parental
35	Congés pour obligations familiales
36	Congés pour cause de décès
37	Arrangements préalables de services de garde d'urgence à court terme
38	Assistance à la recherche de garde d'enfants et soins aux personnes âgées placements
39	Soins d'urgence chaque année aux employés ayant des personnes à charge (enfant, conjoint, aîné)
40	Programme « bébé amis » pour fournir des informations informelles en cours avec l'employeur lors du congé de maternité
41	Possibilité de demander jusqu'à un maximum de 5 jours de vacances supplémentaires à travers le plan souple de santé
42	Réduction de l'assurance maladie pour les animaux de compagnie des employés
43	Subvention pour les garderies en dehors du milieu de travail
44	Garderies en milieu de travail subventionnées
45	Garderies en milieu de travail
46	Bourses d'études postsecondaires pour les enfants des employés
47	Paiements complémentaires de compassion
48	35 heures de semaines de travail
49	Horaires de travail flexibles
50	Semaine de travail raccourcie
51	Semaine de travail comprimée
52	Télétravail
53	Programme de réduction des heures d'été
54	Nouveau programme de flexibilité de jour
55	Programme de jours de congé mérité (EDO)
56	Programme d'embauche des étudiants d'été pour les enfants des employés
57	Partage de l'emploi
58	Subventions de scolarité (50 %) pour les enfants des salariés (et leurs conjoints)
59	Programme de congé d'absence autofinancé, le programme d'achat de vacances
60	Programme informel de retraite progressive
61	Subventions pour les soins dans les camps d'été pour les enfants des employés

BIBLIOGRAPHIE

Akerlof G. A. (1982). Labor contracts as partial gift exchange. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 97, n° 4, pp. 543-569.

Amherdt, C. H. et Tremblay, D.G. (2000). La vie en double. Les obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation des responsabilités parentales et professionnelles chez les pères et les mères. *Rapport de recherche*, pp. 104.

Ann, H., Chrétien, L., Gasse, Y., Jauvin, M. C., Lécine, M. E., Lee-Gosselin, H. et Tremblay, M. (2011). Étude sur les valeurs et attitudes des dirigeant/e/s de PME à l'égard de la conciliation travail-famille. *Chaire en entrepreneuriat de la famille et des innovations de l'Université de Laval. Rapport d'analyse présenté au Ministère de la famille et des aînés (MFA)*.

Audet, S. (2013). La conciliation travail-vie personnelle dans le secteur de la santé et des services sociaux; le cas des professionnelles d'un CSSS. *Université Laval, mémoire de maîtrise en service social, Qc, Canada*.

Auerbach, J. D. (1988). In the business of child care: Employer initiatives and working women. *New York: Praeger*.

Baderschneider, J. (1989). The mobil oil career study. *Paper presented as a part of a symposium on The Work-Family Interface. Academy of Management meeting, Washington, D.C.*

Barbeau, C. (2001). Les garderies en milieu de travail au Canada-2001. *Développement des ressources humaines Canada, Programme du travail*.

Beauregard, A. T. et Henry, L.C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, vol. 19, n°1 pp. 9-22.

Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of vocational behavior*, vol. 66, n°3, pp. 487-500.

Beyer, J. M., Milliken, F. J. et Morgan, H. (1992). Keys to action: Understanding organizational adaptation to change: The case of work-family issues. *Human Resource Planning*, vol. 13, n°2, pp. 91-107.

Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4, pp. 825-845.

Blair, C, CE., Grandey, A. A. et Harris, R. R. (2002). Faculty barriers to family-friendly policies: Snapshots from the ivory tower. *Paper presented at the 17th Annual Meeting of the Society of Industrial Organizational Psychology, Toronto, Ontario, Canada*.

Blair-Loy, M., et Wharton, A.S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, vol. 80, n°3, pp. 813-845.

Blau, P. (1964). Exchange and power in social life. *New York, Wiley*.

Blondin, K. (2003). Réconcilier deux mondes : La conciliation famille-travail en entreprise. *Université de Montréal, mémoire de maîtrise en sciences économiques, Qc, Canada*.

Buckley, M. R, Kicza, D. C. et Crane, N. (1987). A note on the effectiveness of flextime as an organizational intervention. *Public Personnel Management*, vol. 16, n°3, pp. 259-267.

Budd, J.W. et Mumford, K. A. (2006). Family-Friendly Work Practices in Britain: Availability and Perceived Accessibility. *Human Resource Management*, vol. 45, n°1, pp.23-42.

Butts, Marcus M., Casper, Wendy J. et Tae Seok, Yang. (2013). How Important Are Work-Family Support Policies? A Meta-Analytic Investigation of Their Effects on Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, vol. 98, n°1, pp. 1-25.

Brown, M., Matz-Costa, C., Ollier-Malaterre, A., Pitt-Catsoupes, M. et Valcour, M., (2011). Influences on employee perceptions of organizational work-life support: Signals and resources. *Journal of vocational behavior*, vol. 79, n°2, pp. 588-559.

Casper, Wendy J. et Buffardi, Louis C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, n°3, pp. 391-410.

Casper, Wendy J., Fox, Kevin E., Sitzmann, Traci M. et Landy, Ann L. (2004). Supervisor referrals to work-family programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 9, n°2, pp. 136-151.

Caussignac, E. (2000). La nature des liens entre les déterminants du conflit emploi-famille, son ampleur et ses impacts, *École des Hautes Etudes Commerciales, mémoire de maîtrise, Montréal*.

Chapman, F. S. (1989). Executive guilt: Who's taking care of the children? *Fortune*, February, vol. 16, pp. 30-37.

Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010). Conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à développer. *Gestion*, vol.35, n°3, pp. 53-61.

Chaire en entrepreneuriat et innovation de l'Université Laval (2011). Étude sur les valeurs et attitudes des dirigeants/e/s de PME à l'égard de la conciliation travail-famille.

Clark, S. C. (2001). Work cultures and work-family balance. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, n°3, pp. 348-365.

Cook, A. H. (1989). Public policies to help dual-earner families meet the demands of the work world. *Industrial and Labor Relations Review*, vol.42, n°2, pp. 201-215.

Dalton, D. R. et Mesch, D. J. (1990). The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°2, pp. 370-387.

Deal, T. R., Meyer, J. W, Scott, W. R. (1983). Institutional and technical sources of organizational structure: Explaining the structure of educational organizations. In J.W. Meyer et W.R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*, pp. 45-70. Beverly Hills, CA: Sage.

DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*, pp. 3-22. Cambridge, MA: Ballinger

Dodeler, N. L. sous la direction de Tremblay D. G. (2011). Analyse de mesures et services en faveur de la conciliation travail-vie personnelle. *Note de recherche 11-01 réalisée en partenariat avec Commodus, dans le cadre de l'Alliance de recherche université-communauté (ARUC) sur la gestion des âges et des temps sociaux.*

Doucet, A. et McKay, L. et Tremblay, D.-G. (2014). Le congé parental et la politique familiale au Québec : une innovation sociale du monde francophone dans la mer anglophone de l'Amérique du Nord. *Les Cahiers du CRISES.*

Dunham, R., Pierce J. et Castaneda, M. (1987). Alternative work schedules- 2 field quasi-experiments. *Personnel Psychology*, vol.40, n°2, pp. 215-242.

Dutton, J. E. et Duncan, R. B. (1987). The Creation of Momentum for change through the process of strategic issue diagnosis. *Strategic Management Journal*, vol.8, n°3, pp. 279-295.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n°3, pp. 500-507.

Essex, M.J., Horton, F. et Hyde, J.S. (1993). Fathers and Parental Leave: Attitudes and Experiences. *Journal of Family*.vol. 14, n° 4, pp. 616-638.

Glorieux, I. et Laurijssen, I. (2013). Balancing Work and Family: A Panel Analysis of the Impact of Part-Time Work on the Experience of Time Pressure, *Social Indicators Research*, vol. 112, n°1, pp. 1-17.

Golembiewski, R. T. etProehl, C. W. Jr. (1978). A survey on the empirical literature on Flexible work hours: Character and consequences of a major innovation. *Academy of Management Review*, vol. 3, n°4, pp. 837-853.

Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues.*Academy of Management Journal*, vol.37, n°2, pp. 350-382.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American SociologicalReview*, vol. 25,n°2, pp. 161-178.

Guérin, G.,Haines, V., Simard, M., St-Onge, S. etTrottier, R. (1997). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec. *Relations industrielles*, vol.52, n°2,pp. 274-303.

Guérin, G., Haines, V. et St-Onge, S. (1999). Les effets de l'horaire flexible sur les taux de roulement et l'absentéisme d'employés ayant des responsabilités parentales.*Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 16, n°4,pp. 323-333.

Guerrero, S. et Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant?*Département des Relations Industrielles, Université Laval*, vol. 64, n°1, pp. 6-26.

Halpern, D. F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health*,vol. 21, n°3,pp. 157-168.

Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review. February*, vol. 84, n°2, pp. 72.

Hewitt, (2009). *Employeur de choix*.

<http://www.canadastop100.com/national/>

<https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/services-de-garde/revision-programme-services-garde/nouvelle-tarifcation/Pages/index.aspx>

Jepperson, R. L. (1991). Institutions, Institutional Effects, Institutionalism, in *Powell W.W. et DiMaggio, P. J. (eds.), the new institutionalism in organizational analysis*, pp. 143-163. *Chicago: University of Chicago Press*.

Kamerman, S. B. et Kahn, A. J. (1987). *The responsive workplace*. *New York: Columbia University Press*.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. *New York: Basic Books*.

Konrad, A. M. et Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Fox School of Business and Management, Temple University, Philadelphia, Pennsylvania, U.S.A*, vol. 21, n°12, pp. 1225-1237.

Kossek, E.E. et Ryan, A.M. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, vol. 47, n° 2, pp. 295-310.

Laquelle, S. (2013). Pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie familiale. Identification des bonnes pratiques des secteurs public et privé en France et à l'étranger. *Direction générale de l'administration et de la fonction publique. Ministère de la réforme de l'État, de la décentralisation et de la fonction publique*.

Larocque, K. (2013). Est-ce que les politiques publiques atténuent la tension entre le travail et la famille? *Mémoire de maîtrise, Université du Québec en Outaouais, Département de relations industrielles*, pp. 77.

Larouche V. et Trudel J. (1983). La qualité de vie au travail et l'horaire variable. *Relations industrielles*, vol.38, n°3, pp. 568-597.

Love, L. F. et Singh, P. (2011). Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through «best employer» surveys. *Journal of Business and Psychology*, vol. 26, n°2, pp. 175-181.

Meyer, J. et Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, pp. 340-364.

Mirallès, P. (2007). La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management?. *Management & Avenir*, vol. 1, n°1, pp. 29-42.

Morgan, H. et Tucker, K. (1991). *Companies that care: The most family-friendly companies in America, what they offer and how they got that way*. *New York: Simon & Schuster*.

Morris, B. (1997). Is your family wrecking your career? *Fortune*, vol.135, n°5, pp. 70-76, 80, 86, 90.

Najem, E. et Tremblay, D.G. (2010). L'incidence des pratiques de conciliation travail – famille dans les milieux de travail canadiens : les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s'améliore-t-elle? *Revue Interventions économiques*, n°41.

Najem, E., Paquet, R. et Tremblay, D.G., (2006). Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? *Dans Enfance, Famille et générations*, n°4.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, pp. 145-179.

Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? , *Industrial and Labor Relations Review, ILR Review, ILR School, Cornell University*, vol.47, n° 2, pp. 173-188.

Osterman P. (1995). Work/family programs and the employment Relationship. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n°4, pp. 681-702.

Paquet, R. et Najem, E. (2005). L'évolution récente des pratiques de conciliation travail-famille dans les entreprises canadiennes, *Actes du Congrès relations de travail et organisations*, vol. 3, n°2, pp. 1028-1047.

Paquette, J. (2008). Devenir un employeur de choix : Un défi à sa mesure pour le Centre de santé et de services sociaux-Institut universitaire de gériatrie de Sherbrooke. *Thèse de doctorat en administration, Université de Sherbrooke*.

Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations, *New York: Harper & Row*.

Powell, W. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. *In W.W. Powell et P.J. DiMaggio (Eds), the new institutionalism in organizational analysis*, pp. 183-204. Chicago: University of Chicago Press.

Ralston, D. A. et Flanagan, M. F. (1985). The effect of flextime on absenteeism and turnover for male and female employees. *Journal of vocational behaviour*, vol. 26, n°2, pp. 206-217.

Ronen, S. (1984). Alternative work schedules. *Homewood, IL: Dow-Jones Irwin*.

Rouleau, L. (2007). Théories des organisations — *Revue et Augmentée : Approches Classiques, Contemporaines et de l'Avant-Garde*, 82. PUQ.

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n°4, pp. 493-511.

Selznick, P. (1957). Leadership in administration, *evanston, Ill.: Row, Peterson*.

Shepard, E. M. III., Clifton, T. J. et Kruse, D. (1996). Flexible work hours and productivity: some evidence from the pharmaceutical industry. *Industrial Relations: a journal of economy and society*, vol.35, n°1, pp. 123–139.

Shore, L. M. et Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano, & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*. Westport, CT: Quorum, pp. 149-164.

Sutherland, M. M., Torricelli, D. G. et Karg, R. F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers, *South African Journal of Business Management*, vol.33, n°4, pp. 13-20.

Stinglhamber, F. et Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n°3, pp. 251-270.

Table de concertation de Laval en condition féminine (Barrera, Bélanger, Bourgault, De Sève, Majeau, Sarroino et Surprenant), (2012). La conciliation travail-famille : c'est le temps, maintenant! *Guide d'accompagnement des milieux de travail pour l'implantation de mesures en CTF, Laval*, 16.

Tremblay, D.G. (2008). Conciliation emploi-famille et temps sociaux, (2^e éd.). Québec-Toulouse : Presses de l'Université du Québec et Octares.

Tremblay, D.G. (2003). La difficile articulation des temps sociaux : concilier la vie familiale et la vie professionnelle. *Revue interventions économiques*, n°31.

Chevrier, C. et Di Loreto, M. et Tremblay, D.G. (2007). Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail. *Chaire Bell en technologies et organisation du travail*.

U.S. Department of Commerce. (1992). Statistical Abstract of the United States 1992: The National Data Book. *Washington, DC*.