

**LES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES D'AIDE  
À LA GESTION DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-  
FAMILLE (ÉTF): NATURE,  
CARACTÉRISTIQUES ET EFFETS**

par:

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

MARS 1994

DOCUMENT 94-03

Gilles Guérin est professeur titulaire à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal, Sylvie St-Onge est professeure à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montréal, Thierry Wils est professeur au département des relations industrielles de l'Université du Québec à Hull, Renée Trottier et Manon Simard sont étudiantes au programme de maîtrise en sciences de la gestion (M.Sc.) de l'École des HEC et M. Victor Haines est étudiant au programme de doctorat en relations industrielles de l'ÉRI de l'Université de Montréal.

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



## RÉSULTATS DE RECHERCHE

Les pratiques organisationnelles d'aide à la  
gestion de l'équilibre travail-famille (ÉTF) :  
nature, caractéristiques et effets

Gilles Guérin  
Sylvie St-Onge  
Thierry Wils  
Victor Haines  
Renée Trottier  
Manon Simard



## RÉSUMÉ

Cette recherche part d'un constat : la multiplication des problèmes d'équilibre travail-famille chez les employés. Cette situation a des conséquences suffisamment graves pour les organisations (augmentation de l'absentéisme, des retards, du roulement, du stress — diminution du rendement et de la capacité d'attraction) pour qu'elles envisagent de plus en plus fréquemment l'implantation de pratiques favorables à la réconciliation des exigences de la vie professionnelle avec les exigences de la vie familiale.

Plus spécifiquement la recherche tente de répondre aux trois questions suivantes :  
1°) Quelles sont les pratiques d'équilibre travail-famille (ÉTF) implantées au Québec et quelles sont leurs caractéristiques? 2°) Quelles organisations les ont implantées? 3°) Quels sont les effets perçus?

Pour répondre à ces trois questions un questionnaire a été construit et distribué à 1214 entreprises québécoises dans la semaine du 22 au 26 mars. Trois cent une (soit 25 %) ont répondu.

Au niveau des résultats il apparaît que les vingt pratiques identifiées se répartissent sur un continuum allant de la très grande fréquence (cas par exemple de l'assurance collective familiale ou des compléments de salaire et de congés) à la très grande marginalité (cas par exemple de l'aide financière pour les frais de garde ou de l'aide aux dépendants à autonomie réduite).

Seules la culture organisationnelle (favorable), la proportion de main-d'oeuvre hautement qualifiée (élevée) et, dans une mesure moindre, la stratégie organisationnelle (différenciée) favorisent l'implantation de toutes les pratiques. Dans tous les autres cas — et surtout dans celui des facteurs prépondérants que sont le secteur d'activité, la taille, le taux de syndicalisation et le taux de féminisation — certaines configurations de variables favorisent l'émergence de certaines pratiques plutôt que d'autres.

Finalement — outre l'effet généralisé de ces pratiques sur la satisfaction au travail — les gestionnaires notent leurs effets réducteurs sur l'absentéisme, les retards, le stress au travail, le roulement et leurs effets amplificateurs sur la rétention, l'identification, l'implication, le rendement et la capacité d'attraction.

## 1. CADRE GÉNÉRAL DE LA RECHERCHE

Pour rester productives, les organisations doivent s'adapter à de nombreux changements comme la mondialisation croissante des marchés, les exigences de plus en plus grandes des clients, l'imprévisibilité de l'économie, la concurrence de plus en plus vive. Toutefois, la productivité des organisations repose aussi sur la capacité des dirigeants d'adapter leurs modes de gestion à de multiples changements démographiques et sociaux. Parmi ceux-ci la féminisation accrue de la main-d'oeuvre, le nombre croissant de familles monoparentales, l'augmentation du nombre de couples à deux carrières, le nombre croissant d'employés avec dépendants (enfants et parents âgés) font augmenter depuis quelques années les problèmes d'équilibre travail-famille (ÉTF).

Ainsi, une enquête du Conference Board du Canada montre que 66 % du personnel avec charge de famille éprouvent des difficultés à concilier les exigences de la vie de travail avec celles de la vie de famille (Christensen, 1989). L'ampleur du conflit travail-famille ressenti par les employés est principalement influencé par leur situation de travail, leur situation familiale et par des caractéristiques individuelles (St-Onge et al., 1994). Les effets négatifs des problèmes d'équilibre travail-famille sur les attitudes et les comportements au travail des employés sont nombreux et ont fait l'objet de plusieurs recherches. En ce qui a trait aux attitudes au travail, on parle d'un accroissement du stress, d'une plus grande anxiété ou tension à l'égard des rôles à jouer et d'une diminution de la satisfaction et de l'implication au travail. En matière de comportements au travail, on parle d'une augmentation de l'absentéisme, du roulement et d'une

mobilité réduite (par exemple promotion, déplacements géographiques). Ces impacts se répercutent sur les coûts d'exploitation et sur la productivité des entreprises.

## **2. VISION SUPPORTANT LA RECHERCHE**

Comme on le voit à travers l'analyse des effets organisationnels du conflit travail-famille, la difficulté à concilier les exigences familiales et les responsabilités de travail n'est plus seulement un problème d'employés mais est également devenu un problème d'organisations. Que peuvent faire ces dernières si elles veulent maintenir ou restaurer leur productivité dans un contexte où les changements démographiques et sociologiques s'accélèrent et où les impacts négatifs se multiplient au même rythme? **Elles devront passer d'une culture d'entreprise préjudiciable (ou indifférente) à l'équilibre travail-famille à une culture d'entreprise favorable à l'équilibre travail-famille.**

Il est utopique de croire qu'un tel changement de culture puisse se réaliser en un court laps de temps. Il faudra de nombreuses années avant que les valeurs et les attitudes des employés changent et que des affirmations comme celles qui suivent ne soient plus entendues :

L'équilibre travail-famille n'est pas du tout du ressort de l'organisation, mais plutôt une responsabilité individuelle que doivent assumer les employés ou encore une responsabilité sociale que doivent endosser les gouvernements et les municipalités!

La vie familiale et la vie professionnelle sont irréconciliables et il faut faire un choix. Si les employés (surtout les femmes) ne font pas ce choix, ils doivent en subir les conséquences.

Commencer à se préoccuper de l'équilibre travail-famille, c'est ouvrir la porte à l'iniquité, aux abus et aux problèmes!



Les employés qui recherchent l'équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et familiales ne sont pas de bons éléments!

Comment entreprendre une telle démarche de changement? *Premièrement* il faut obtenir l'appui des dirigeants en mettant en évidence les effets destructeurs des conflits travail-famille, en faisant ressortir les avantages stratégiques et distinctifs de la nouvelle culture et en insistant sur l'existence et l'efficacité des stratégies de changement. *Deuxièmement* les nouvelles valeurs centrées sur l'équilibre travail-famille doivent être formalisées dans la philosophie de gestion de l'entreprise et communiquées aux employés par le biais de la hiérarchie, d'articles dans le journal d'entreprise, de réunions, brochures, vidéos, etc. *Troisièmement* les dirigeants doivent montrer par des actions symboliques l'intérêt qu'ils attachent à l'équilibre travail-famille. Par exemple il est possible de choisir une journée de la famille où les membres de la famille sont reçus sur les lieux de travail. Il est aussi possible de nommer un responsable de l'équilibre travail-famille ou de constituer un comité chargé de dresser des bilans et de proposer un programme d'actions correctrices. *Quatrièmement* les cadres doivent être conscientisés aux problèmes d'équilibre travail-famille et si possible rendus responsables de leurs comportements en la matière. *Cinquièmement* des pratiques d'équilibre travail-famille doivent être implantées soit pour aider l'employé à mieux s'occuper de ses dépendants, soit pour étendre les bénéfices dont il jouit aux membres de sa famille, soit pour aménager son temps de travail ou sa carrière.

### **3. CADRE SPÉCIFIQUE DE LA RECHERCHE**

La recherche entreprise porte sur les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille (par exemple services de garderie, horaire flexible, horaire comprimé

volontaire, travail à temps partiel volontaire, congés pour raisons personnelles, compléments de salaire et de congés à la naissance, cheminement de carrière adapté aux exigences familiales, aide aux familles des employés déplacés géographiquement, etc.) et plus spécifiquement sur la mesure de leur efficacité.

La recherche se situe au niveau organisationnel et c'est le point de vue du gestionnaire qui est adopté. S'il était possible de montrer que les bénéfices organisationnels découlant de ces pratiques — par exemple en matière de réduction de l'absentéisme, de retards, de roulement ou d'augmentation de l'implication, du rendement, de la rétention, etc. — l'emportent sur les coûts d'implantation et d'administration de telles pratiques, il y a fort à parier que de nombreux employeurs considéreraient avec plus d'intérêt la possibilité de les implanter.

Malheureusement les prescriptions et les jugements à l'emporte-pièce dominant dans ce domaine et très peu d'études empiriques ont été réalisées. C'est donc à cette tâche que nous nous sommes attelés.

Il s'est très rapidement avéré qu'il était impossible de «plonger» dans une étude monétaire «pointue» des coûts et des bénéfices de ces pratiques sans avoir au préalable 1°) une connaissance précise de la gamme des pratiques visées, de leurs caractéristiques et de leur importance relative au Québec, 2°) une idée du profil des organisations qui ont implanté chacune de ces pratiques et 3°) une connaissance préalable des effets «possibles» de ces pratiques. En conséquence notre stratégie a été de scinder le projet en deux sous-projets : 1°) une enquête

exhaustive des pratiques implantées dans les organisations québécoises ainsi que des déterminants (contextuels) et des effets perçus de ces pratiques. L'unité d'analyse fut alors l'organisation et notre questionnaire s'est adressé au responsable organisationnel de la gestion de ces pratiques; 2°) une étude en profondeur des coûts et bénéfices de quelques pratiques-clés qui ressortiraient de la recherche précédente. L'unité d'analyse serait alors la pratique et les informations seraient tirées des dossiers organisationnels.

Nous présentons ici le sommaire des résultats de la première recherche qui est maintenant complétée. Un rapport détaillé a été présenté au F.C.A.R. (Programme d'action concertée sur la conciliation du travail et des responsabilités familiales) qui a financé la recherche et à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (C.C.M.M.) (comité famille-emploi) qui fut notre partenaire dans la recherche.

#### **4. MÉTHODOLOGIE**

Pour répondre aux trois questions de recherche préalablement énoncées un questionnaire a été construit et distribué à 1214 entreprises québécoises dans la semaine du 22 au 26 mars 1993. Le questionnaire comprenait 70 pages et 1215 questions réparties dans 4 sections. Néanmoins les répondants ne devaient répondre qu'aux questions relatives aux pratiques implantées (en moyenne 4 à 5 pratiques sur 20) ce qui réduisait considérablement la longueur du questionnaire.

Les 20 pratiques d'ÉTF proposées se répartissent en quatre catégories : 1) l'aide aux membres de la famille, 2) les congés et avantages sociaux, 3) les aménagements du temps de travail, 4) la gestion des carrières (figure 1). Nous tenterons d'expliquer la présence ou l'absence des pratiques d'ÉTF à partir de 17 variables organisationnelles dont les principales sont le secteur d'activité, la stratégie d'affaires, la situation financière, les valeurs des dirigeants, la taille, le degré de féminisation et la proportion de main-d'oeuvre cadre et professionnelle. Nous tenterons de mesurer l'impact des pratiques d'ÉTF à partir de dix-sept indicateurs, les plus importants étant l'absentéisme, le roulement, la rétention, la satisfaction, le rendement, le stress, la capacité d'attraction et les coûts de main-d'oeuvre.

Le plan de sondage était stratifié pour les membres de la C.C.M.M. (15 % pour les entreprises de 50 employés ou moins, et 100 % pour les autres). Pour les non-membres, 100 % des organisations de 250 employés et plus ont été sollicités. Trois cent un questionnaires ont été retournés soit un taux de réponse (assez satisfaisant pour ce genre d'enquête!) de 25 %. Les grandes organisations ont répondu avec des taux supérieurs à 30 % alors que seulement 4 % des P.M.E. sollicitées ont retourné leur questionnaire (tableau 1). L'échantillon ainsi constitué n'est donc pas représentatif de la population (à moins d'être redressé) mais il est — comme nous l'avons souhaité — optimal pour mesurer une variable (les pratiques d'ÉTF) qui, selon toute vraisemblance, augmente avec la taille de l'organisation.

**Figure 1**  
**LES PRATIQUES D'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE**

**A. AIDE AUX MEMBRES DE LA FAMILLE**

1. **Services de garderie**  
Les services de garderie permettent aux employés d'une ou de plusieurs organisations de faire garder leur(s) enfant(s) d'âge pré-scolaire sur les lieux de travail ou à proximité.
2. **Aide financière pour les frais de garde**  
L'aide financière est fournie par l'organisation pour aider les employés à défrayer les frais de garde de leur(s) enfant(s) pendant qu'ils assument des tâches reliées au travail.
3. **Garde des enfants d'âge scolaire**  
Les services de garde sont offerts aux enfants d'âge scolaire avant ou après les heures de classe, durant les congés pédagogiques ou pendant les vacances. Ces services de garde sont dispensés à l'école, dans des garderies, dans des centres de loisirs, dans des familles d'accueil, à domicile ou encore dans l'organisation.
4. **Aide financière à l'éducation**  
L'aide financière est offerte - généralement sous forme de prêts et de bourses - aux enfants d'employés pour défrayer une partie des coûts de leur éducation.
5. **Aide d'urgence**  
Les services d'aide d'urgence permettent aux employés de pouvoir compter rapidement sur de l'aide pour prendre soin de leur(s) enfant(s) ou s'occuper de leur(s) dépendant(s) à autonomie réduite advenant une situation d'urgence (exemple: maladie d'une gardienne, maladie d'un enfant, hospitalisation d'un parent âgé).
6. **Aide aux dépendants à autonomie réduite**  
L'aide est fournie aux dépendants des employés (parents âgés, enfants handicapés,...) qui ont une autonomie réduite, sous forme par exemple d'aide domestique, d'aide pour les déplacements ou de service de counseling (écoute et résolution de problèmes).
7. **Service d'information et de référence**  
Les services d'information et de référence sont des services permettant aux employés d'obtenir de l'information, des conseils ou des recommandations en matière de services scolaires, de services de garde ou de services d'aide.

**B. CONGÉS ET AVANTAGES SOCIAUX**

8. **Compléments de salaire et de congés à la naissance et à l'adoption**  
Les compléments de salaire et de congés visés ici sont ceux qui sont accordés aux employés féminins ou masculins lors de la naissance et de l'adoption d'un enfant. Seuls les compléments excédant ceux prévus par les lois (assurance-chômage, normes du travail) sont considérés.
9. **Congés pour raisons personnelles**  
Les congés pour raisons personnelles sont des congés qui peuvent être utilisés à la discrétion de l'employé, ici pour s'occuper d'un enfant malade ou pour d'autres raisons familiales.
10. **Programme d'aide aux employés**  
Un programme d'aide aux employés (P.A.E.) est un ensemble de mécanismes instaurés en milieu de travail afin d'aider les employés à résoudre leurs problèmes personnels, ici les problèmes familiaux, qui peuvent affecter leur rendement au travail.

**Figure 1 - suite**  
**LES PRATIQUES D'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE**

- 11. Assurance collective familiale**  
Un régime d'assurance collective familiale permet aux employés et aux membres de leur famille de bénéficier d'une protection contre certains événements imprévus (décès, maladie, ...) ou d'un allègement du coût de certains services de santé (médicaments, examen de la vue, dentiste, ...).
- 12. Services domestiques à accès rapide**  
Les services domestiques à accès rapide sont offerts aux employés sur les lieux de travail ou à proximité de ceux-ci pour les aider à assumer certaines tâches domestiques et à mieux gérer leur temps. Il peut s'agir par exemple de services bancaires, de services de traiteur ou de services de nettoyage rapide.
- C. AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL**
- 13. Horaire flexible**  
L'horaire flexible permet aux employés de choisir, ici pour des raisons familiales, l'heure d'arrivée et de départ du travail tout en respectant un nombre fixe d'heures de travail par jour, par semaine ou par mois.
- 14. Horaire comprimé volontaire**  
L'horaire comprimé volontaire permet aux employés de répartir volontairement, ici pour des raisons familiales, leurs heures hebdomadaires de travail sur une période de quatre jours ou moins en allongeant leurs journées de travail.
- 15. Horaire à la carte**  
Un horaire à la carte se dit d'un horaire fait sur mesure afin de respecter, ici pour des raisons familiales, les disponibilités ou les besoins de l'employé qui en fait la demande.
- 16. Travail à temps partiel volontaire**  
Le travail à temps partiel volontaire permet à un employé de travailler, à sa demande et ici pour des raisons familiales, un nombre d'heures inférieur à la normale.
- 17. Travail partagé volontaire**  
Le travail partagé volontaire permet à deux ou plusieurs employés, à leur demande et ici pour des raisons familiales, de partager un poste à temps plein habituellement comblé par un seul titulaire.
- 18. Travail à domicile**  
Le travail à domicile permet à l'employé d'effectuer à sa demande, ici pour des raisons familiales, l'ensemble ou une partie de son travail à la maison.
- D. GESTION DES CARRIÈRES**
- 19. Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales**  
Cette pratique (appelée en anglais "Mommy" ou "Daddy Track") permet aux employés qui le désirent de modifier temporairement le contenu de leur travail ou leur cheminement de carrière pour des raisons familiales, par exemple en limitant les heures supplémentaires, en minimisant les déplacements, en maintenant des horaires stables, etc.).
- 20. Aide aux familles des employés déplacés géographiquement**  
Cette aide vise ici à assurer l'intégration professionnelle ou sociale des membres de la famille (conjoint, enfants) de l'employé muté ou promu dans une autre ville, une autre région ou un autre pays.

Tableau 1

**Nombre de questionnaires reçus et taux de réponse  
par catégorie d'organisations (\*)**

NOMBRE D'EMPLOYÉS	ORGANISATIONS MEMBRES DE LA C.C.M.M.		ORGANISATIONS NON-MEMBRES DE LA C.C.M.M.		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%
1 A 50	11	4,3	0		11	4,3
51 A 150	25	12,1	6		31	15,0
151 A 250	20	28,2	13	41,9	33	32,4
251 ET PLUS	45	30,6	173	34,6	218	33,7
Données manquantes	2		6		8	
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>15,1</b>	<b>198</b>	<b>37,3</b>	<b>301</b>	<b>24,8</b>

(\*) : taux de réponse = (nombre de questionnaires reçus/nombre de questionnaires postés) X 100  
C.C.M.M. : Chambre de commerce du Montréal métropolitain

## 5. CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS DE L'ÉCHANTILLON

Les caractéristiques des organisations de l'échantillon sont présentées en détail dans le tableau 2. On y constate que les organisations répondantes sont plus nombreuses dans le secteur de la santé (26 %), dans le secteur manufacturier (13 %) et dans les services aux entreprises (11 %), mais 50 % d'entre elles proviennent des autres secteurs d'activité économique. La taille moyenne de ces organisations est de 1161 employés<sup>1</sup> et elles existent en moyenne depuis 56 années. En moyenne les employés de production et d'entretien représentent 28,6 % de la main-

<sup>1</sup> Mais la médiane n'est que de 420 employés; la plus petite organisation a 4 employés et la plus grande 26 000.

Tableau 2

## Caractéristiques des organisations participantes

Caractéristiques	Distribution		
		n	%
Appartenance à un groupe plus large (n = 298)	oui	105	35,2
	non	193	64,8
Siège social (n = 115)	Québec	60	52,2
	Canada	23	20,0
	Nord américain	21	18,3
	Européen	10	8,7
	Japonais	1	0,9
Type de propriété familial (n = 295)	oui	33	11,2
	non	262	88,8
Secteur d'activité (n = 294)	Agriculture et mines	5	1,7
	manufactures	39	13,3
	construction	7	2,4
	transport et communications	16	5,4
	commerce	22	7,5
	finances et assurances	23	7,8
	santé	75	25,5
	services aux entreprises	31	10,5
	administration fédérale	7	2,4
	administration provinciale	16	5,4
	administration municipale	27	9,2
	éducation	19	6,5
autres	7	2,4	
Stratégie principale (n = 230)	meilleur coût	57	24,8
	meilleure qualité	154	67,0
	innovation	19	8,3
Importance de la concurrence (n = 275)	très grande	100	36,4
	grande	63	22,9
	moyenne	37	13,5
	faible	33	12,0
	très faible	42	15,3



Tableau 2 - suite

## Caractéristiques des organisations participantes

Caractéristiques	Distribution		
		moyenne	écart-type
Nombre d'années d'existence (n = 276)		56,1 ans	51,9 ans
Nombre d'employés (n = 293)		1161,4 employés	2672,2 employés
Répartition occupationnelle (n = 278)	cadres professionnels techniciens employés de bureau employés de production et d'entretien représentants/vendeurs autres	9,6 % 15,8 % 12,9 % 19,8 % 28,6 % 4,2 % 8,8 %	6,4 % 19,6 % 16,3 % 18,9 % 29,1 % 11,4 % 19,7 %
Taux de féminisation (n = 271)	cadres supérieurs cadres intermédiaires et subalternes professionnels techniciens employés de bureau employés de production et d'entretien représentants/vendeurs conseil d'administration	14,6 % 27,4 % 33,0 % 31,3 % 70,7 % 22,3 % 7,6 % 9,4 %	18,8 % 27,5 % 32,0 % 34,8 % 28,9 % 27,0 % 20,0 % 17,1 %
Taux de syndicalisation (n = 267)	cadres professionnels techniciens employés de bureau employés de production et d'entretien représentants/vendeurs	1,9 % 37,6 % 46,9 % 51,7 % 65,5 % 4,5 %	12,6 % 45,5 % 48,7 % 47,9 % 46,3 % 20,2 %
Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (n = 252)	cadres professionnels techniciens employés de bureau employés de production et d'entretien représentants/vendeurs	50,0 % 53,6 % 52,1 % 67,9 % 42,5 % 21,2 %	32,3 % 38,7 % 39,9 % 30,6 % 34,3 % 35,8 %

Tableau 2 - suite

## Caractéristiques des organisations participantes

Caractéristiques	Distribution		
		n	%
Importance des changements (n = 279)	très grande	102	36,6
	grande	106	38,0
	moyenne	55	19,7
	faible	11	3,9
	très faible	5	1,8
Taux de croissance (n = 282)	forte croissance	69	24,5
	faible croissance	83	29,4
	stable	71	25,2
	faible décroissance	38	13,5
	forte décroissance	21	7,4
Situation financière (n = 283)	très mauvaise	9	3,2
	mauvaise	29	10,2
	moyenne	74	26,1
	bonne	122	43,1
	très bonne	49	17,3
Importance accordée par les dirigeants à l'ÉTF	très grande	2	0,7
	grande	31	10,3
	moyenne	129	42,9
	faible	97	32,2
	très faible	28	9,3
Compatibilité de la philosophie de gestion ou de la culture avec les préoccupations d'ÉTF	très compatible	11	3,8
	compatible	80	28,0
	moyennement compatible	109	38,1
	peu compatible	67	23,4
	très peu compatible	19	6,6

d'oeuvre, les employés de bureau 19,8 %, les professionnels 15,8 %, les techniciens 12,9 % et les cadres 9,6 %.

Les taux de féminisation moyens s'évaluent entre 70,7 % pour les employés de bureau et 14,6 % pour les cadres. Les taux pour les cadres intermédiaires, professionnels, et techniciens

sont entre 27 et 33 %. Les taux de syndicalisation moyens sont également très disparates allant de 65,5 % pour les employés de production et d'entretien à ... 1,9 % pour les cadres. Les taux moyens pour les 3 principales autres catégories s'étalent entre 37,6 % (professionnels) et 51,7 % (employés de bureau). Finalement, la proportion d'employés de 25 à 45 ans est d'environ 1 sur 2 avec une pondération plus faible pour les employés de production et d'entretien (42,5 %) et plus forte pour les employés de bureau (67,9 %).

Soixante-sept pour cent (67 %) des organisations ont une stratégie de différenciation par la qualité et leur situation financière serait en moyenne assez bonne. Les organisations auraient également dans leur ensemble une croissance très faible et subiraient l'effet d'une assez forte concurrence. Elles feraient face également à des changements environnementaux d'une grande importance. Finalement les dirigeants accorderaient une importance assez faible aux préoccupations d'ÉTF et la culture organisationnelle serait moyennement favorable à ces mêmes préoccupations d'ÉTF.

Une analyse des composantes principales montre que ces variables organisationnelles sont liées entre elles. Il en va ainsi notamment des taux de syndicalisation, du secteur d'activité économique et de la taille de l'entreprise : les forts taux de syndicalisation se retrouvant dans les entreprises de grande taille du secteur public et inversement les faibles taux se retrouvant dans les petites entreprises du secteur privé. Les taux de féminisation apparaissent également corrélés entre eux; les proportions d'employés âgés de 25 à 45 ans aussi. D'autres caractéristiques organisationnelles sont reliées entre elles : a) les proportions d'employés de

production, de professionnels et d'employés de bureau (quand la première proportion est forte dans une organisation, les deux suivantes sont faibles et réciproquement); b) l'importance que les dirigeants accordent à l'ÉTF et la compatibilité de la culture organisationnelle avec les préoccupations d'ÉTF (ces deux variables varient dans le même sens); c) l'importance de la concurrence et l'importance des changements (ces deux variables sont associées positivement); d) la proportion de cadres et l'âge des organisations (plus l'organisation est âgée, plus la proportion de cadres est élevée), e) l'appartenance à un groupe plus large et la propriété de type familial (lorsque l'organisation n'appartient pas à un groupe plus large, elle a plus de chance d'être de type familial).

Tous ces regroupements sont logiques (si ce n'est celui de l'âge organisationnel et de la proportion de cadres qui peuvent apparaître plus «questionnables»). Les résultats subséquents seront donc présentés selon ces regroupements naturels<sup>2</sup> et non selon les variables initiales.

## **6. L'IMPLANTATION ET LES CARACTÉRISTIQUES DES PRATIQUES D'ÉTF AU QUÉBEC**

### **PRATIQUES INDIVIDUELLES D'ÉTF**

Les fréquences d'implantation des 20 pratiques d'ÉTF sont présentées dans le tableau 3. Pour les raisons indiquées dans la section 4, ces fréquences ne peuvent aucunement être considérées comme les taux d'implantation réels dans la population des organisations québécoises. Étant donné la constitution de l'échantillon ces taux seraient plus représentatifs

---

<sup>2</sup> Qui expliquent 69,1 % de la variance initiale et peuvent maintenant être considérés comme des dimensions indépendantes.

Tableau 3

L'implantation des différentes pratiques d'équilibre travail-famille  
 parmi les organisations répondantes  
 (n = 301)

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

de la situation qui existe dans la population des grandes organisations. En fait les mesures de fréquence doivent être plus considérées comme des mesures de l'importance relative des pratiques les unes par rapport aux autres que comme des mesures du degré absolu d'implantation.

Les vingt pratiques d'ÉTF étudiées se répartissent en quatre groupes selon qu'elles sont fréquentes, assez fréquentes, en émergence ou marginales. Dans le groupe des pratiques d'ÉTF dites "fréquentes" (taux d'implantation supérieur à 50 %) se retrouvent quatre pratiques reliées aux congés et avantages sociaux. Ce sont dans l'ordre : le régime d'assurance familiale (qui existe dans 94,7 % des cas), les congés pour raisons personnelles (73,8 % des cas), les compléments de salaire et de congés à la naissance et à l'adoption (59,5 % des cas) et le programme d'aide aux employés (52,5 % des cas). Lorsqu'ils existent ces programmes sont quasiment accessibles à tous les employés. **Le régime d'assurance familiale** est une pratique quasi généralisée (94,7 % des cas) et très ancienne (elle a été implantée il y a 18,9 années en moyenne). La plupart du temps l'employé et l'employeur partagent les coûts de l'assurance familiale (79,3 % des cas) et le plan de protection comprend fréquemment l'assurance dentaire (71,2 %) et l'assurance-voyage à l'étranger (74,0 % des cas) en plus des assurances habituelles (vie et maladie). Par contre l'aide aux employés, l'aide d'urgence et l'aide aux dépendants à autonomie réduite sont beaucoup moins fréquemment couvertes (entre 8,4 et 18,6 % des cas). **Les congés pour raisons personnelles** sont une autre pratique très fréquente (73,8 % des cas). Dans 55,6 % des cas où cette pratique existe, le nombre maximal de journées de congés est limité à 5 ou moins par année. Il faut néanmoins fournir un motif dans 45,3 % des cas.

Viennent ensuite les **complément de salaire et de congés à la naissance et à l'adoption** (59,5 % des cas) qui permettent à la mère d'obtenir un complément de salaire pendant son congé de maternité (75 % des cas) ou de prendre un congé sans solde au delà des 52 semaines prévues par la loi (75 % des cas). Le père peut bénéficier plus rarement d'un complément de salaire pendant son congé de paternité (36 % des cas) et celui-ci est généralement versé pendant moins de 5 semaines alors qu'habituellement il dure entre 16 et 20 semaines pour la mère. Là encore cette pratique est assez ancienne (du moins sous l'une ou l'autre de ces formes) puisqu'elle date en moyenne de 13,3 années. Finalement le **programme d'aide aux employés** est également fréquent (52,5 % des cas) mais c'est aussi la pratique la plus récente (5,1 années en moyenne). Dans la majorité des cas (60,1 % des cas) le PAE est géré par une entreprise spécialisée et les membres de la famille y ont accès. Après les services de counseling (93,0 % des cas) ce sont les services de gestion du stress (76,6 %) et d'information et de référence (71,2 %) qui sont les plus fréquents. Il est à noter que ce dernier service bien que nous en ayons fait une pratique séparée, est fréquemment considéré par les répondants comme une composante du PAE.

Dans le second groupe des pratiques d'ÉTF assez fréquentes (taux d'implantation compris entre 30 et 40 %) se retrouvent les deux aménagements du travail les plus populaires soit le travail à temps partiel volontaire et l'horaire flexible. Ces pratiques sont à accès plus restreint que les précédentes puisqu'une personne sur deux en moyenne ne peut en bénéficier dans les organisations. Le **travail à temps partiel volontaire** (implanté dans 37,3 % des cas) est une pratique assez récente puisque son âge moyen est de 8,4 années et le mode (catégorie où il y a le plus de répondants) est de 5 ans ou moins. Les employés à temps partiel volontaire ont les

mêmes avantages que leurs collègues à plein temps (dans 75,9 % des cas) et ils peuvent notamment recommencer à travailler à temps plein lorsqu'ils le veulent (dans 79,5 % des cas). Finalement selon les répondants ils auraient les mêmes possibilités de carrière que leurs collègues à temps plein (92,9 % des cas). **L'horaire flexible** (35,5 % des cas) est aussi fréquent que le travail à temps partiel volontaire et son âge moyen est semblable (9,1 ans). Les formes d'horaire flexible les plus populaires sont l'horaire avec plage(s) de présence obligatoire(s) (66,4 %), l'accumulation de temps qui peut être repris (63,6 %), l'horaire libre à l'intérieur d'un nombre fixe d'heures par semaine (45,8 %) et l'horaire libre à l'intérieur d'un nombre fixe d'heures par jour (38,3 %).

Dans le troisième groupe des pratiques dites en émergence (taux d'implantation entre 9 et 15 %) coexistent cinq pratiques appartenant aux quatre groupes: le travail partagé volontaire, les garderies, les services d'information et de référence, l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement et les services domestiques à accès rapide. **Le travail partagé volontaire** (15,3 % des cas) est comme tous les aménagements du travail une pratique plutôt accessible au cas par cas (60,9 %). Les horaires de travail des employés qui se partagent le même poste de travail ne peuvent généralement pas se chevaucher (73,9 %) et il existe habituellement un mécanisme de retour au travail à temps plein (71,7 %). Comme dans le cas du temps partiel volontaire, les employés qui se partagent un poste ont les mêmes avantages sociaux que leurs collègues (80,4 %) et les mêmes possibilités de carrière (93,5 %). **Les services de garderie** n'existent eux aussi que chez 15,5 % des répondants. Dans la plupart des cas la clientèle n'est constituée que des employés de l'organisation (68,9 %) et cette dernière



absorbe une partie seulement des coûts, qu'ils soient d'implantation (77,8 %) ou d'exploitation (60,0 %). Lorsqu'il existe un service de garderie tous les employés sont généralement admissibles (95,6 %). **Les services d'information et de référence** (12,3 % des cas) peuvent porter sur les services scolaires, les services de garderie, les services d'aide aux dépendants à autonomie réduite (21,6 à 32,4 % des cas) mais aussi sur une foule d'autres services (64,9 %) qui ne sont pas directement liés à l'ÉTF (par exemple l'alcoolisme, la toxicomanie, etc...). En somme les services d'information et de référence (tout comme les PAE) peuvent inclure les préoccupations d'ÉTF mais les débordent également. **L'aide aux familles des employés déplacés géographiquement** (10,3 % des cas) est une pratique, à accès restreint dans un cas sur deux, qui principalement autorise les visites de familiarisation pour les membres de la famille (61,3 %) et fournit des informations et conseils sur les écoles (58,1 %). Enfin les **services domestiques à accès rapide** (9,3 % des cas) sont des services domestiques offerts sur les lieux de travail (82,0 %), la plupart du temps par des entreprises spécialisées (64,3 %). Les services bancaires sont les plus fréquents (96,4 %).

Finalement, un dernier ensemble regroupe les pratiques qualifiées de marginales puisqu'elles ne sont implantées que dans 7 % ou moins des organisations répondantes. Ce sont par ordre décroissant d'importance : **l'horaire comprimé volontaire** (7,0 % des cas), le **cheminement de carrière adapté aux exigences familiales** (6,6 %), **l'horaire à la carte** (6,0 %), **l'aide d'urgence** (5,3 %), **les services de garde d'enfants d'âge scolaire** (4,0 %), **l'aide financière à l'éducation** (4,0 %), **le travail à domicile** (3,7 %), **l'aide aux dépendants à autonomie réduite** (3,0 %) et **l'aide financière pour les frais de garde** (1,0 %). Le faible

degré d'implantation de ces pratiques peut s'expliquer soit par leur manque d'efficacité soit par leur caractère particulièrement innovateur.

### **PROGRAMME D'ÉTF**

Seulement 11 organisations (3,7 % des répondants) ont un programme d'ÉTF vu ici comme un ensemble cohérent de pratiques (telles que celles que nous venons de passer en revue dans la section précédente) assorti d'une réelle volonté organisationnelle de promouvoir chez les employés un meilleur équilibre entre les exigences familiales et les exigences du travail. Par contre, 15 autres organisations (5,0 % des répondants) songent à implanter un tel programme, soit d'ici 3 ans pour 10 d'entre elles, soit à plus long terme pour les 5 autres.

Les principales caractéristiques du programme d'ÉTF, lorsqu'il existe, sont présentées dans le tableau 4. On y apprend que les programmes d'ÉTF ne sont pas si récents que cela (âge moyen = 7,7 années). Le ou la responsable d'un tel programme fait généralement partie du service des ressources humaines (78 % des cas) et ne porte pas un titre spécifiquement identifié à l'ÉTF. Rares sont les organisations qui ont un comité d'ÉTF pour épauler le ou la responsable du programme. Des consultants ou organismes externes ont rarement (18,2 % des cas) été associés à l'implantation d'un tel programme. Les démarches de sensibilisation (des employés et des cadres) ainsi que les analyses (des besoins et de ce que font les compétiteurs) viennent généralement en tête des préoccupations lors de l'implantation du programme. Suivent plus loin les démarches de consultation et d'organisation (mise en place d'un comité d'ÉTF). Finalement les obstacles rencontrés lors de l'implantation semblent minimes. Arrivent néanmoins en tête la

Tableau 4

## Principales caractéristiques du programme d'ÉTF et de son implantation

Caractéristiques	Distribution	
Âge (n = 11)	moyenne = 7,7 ans    écart-type = 6,39 ans	
Titre du responsable du programme (n = 9)	1 seul titre spécifique	
Localisation du responsable (n = 9)	la haute direction	2 (22,2 %)
	le service des RH	7 (77,8 %)
Existence d'un comité d'ÉTF? (n = 11)	oui :	2 (18,2 %)
	non :	9 (81,8 %)
Consultants associés à l'implantation? (n = 11)	oui :	2 (18,2 %)
	non :	9 (81,8 %)
Importance accordée aux démarches suivantes lors de l'implantation:	Aucune → → → → → → → → Très grande 1 5	
	Moyenne	Écart-type
. obtention de l'appui de la haute direction (n = 9)	4,2	1,09
. sensibilisation des cadres (n = 9)	4,1	0,93
. sensibilisation des employés (n = 9)	4,2	1,09
. sensibilisation des syndicats (n = 8)	2,8	1,75
. consultation des employés (n = 9)	3,2	0,97
. consultation des syndicats (n = 8)	2,8	1,75
. analyse des besoins (n = 9)	3,8	0,97
. analyse des pratiques des compétiteurs (n = 9)	3,8	1,23
. mise en place d'un comité d'ÉTF (n = 9)	1,6	0,73
Difficultés rencontrées lors de l'implantation:	Pas du tout → → → → → → → → Très forte 1 5	
	Moyenne	Écart-type
. manque d'appui de la haute direction (n = 9)	1,9	1,17
. résistance des cadres (n = 9)	2,7	1,12
. résistance des employés (n = 9)	1,3	0,71
. résistance des syndicats (n = 8)	2,1	1,36
. manque de ressources (n = 9)	2,6	1,13
. respect des droits des employés (n = 9)	2,0	1,23
. complexité des lois et règlements (n = 9)	2,6	1,33
. lourdeur administrative (n = 9)	2,3	1,00

résistance des cadres, le manque de ressources et la complexité des lois et règlements en la matière.

## **7. PROFIL DES ORGANISATIONS AYANT IMPLANTÉ DES PRATIQUES D'ÉTF**

### **PROFIL DES ORGANISATIONS AYANT IMPLANTÉ CHAQUE PRATIQUE D'ÉTF**

Ces profils, calculés par le biais d'analyses discriminantes, sont décrits dans le tableau

5. On y constate qu'un certain nombre de profils sont assez flous\* à cause du trop petit nombre d'organisations ayant implanté ces pratiques. C'est le cas par exemple de l'aide financière pour frais de garde, de la garde des enfants d'âge scolaire, de l'aide financière à l'éducation des enfants, de l'aide d'urgence, de l'aide aux dépendants à autonomie réduite, de l'horaire à la carte, du travail à domicile et dans une mesure moindre des services d'information et de référence et de l'horaire comprimé. Le même problème se produit d'ailleurs lorsque la quasi-totalité des répondants a implanté la pratique (cas de l'assurance collective familiale). Dans les autres cas les profils sont plus précis.

Ainsi les services de garderie (n = 45) sont plutôt implantés dans des organisations de grande taille des secteurs de la santé et de l'éducation où la culture organisationnelle est plutôt favorable aux préoccupations d'ÉTF, où la proportion de techniciens et les taux de syndicalisation sont supérieurs à la moyenne.

---

\* Plus le  $\lambda$  (Lambda de Wilks) relatif à la pratique est proche de 1, plus le profil doit être considéré comme flou.

Tableau 5

**Profils des organisations ayant implanté  
chaque pratique d'ÉTF  
(établis à partir des analyses discriminantes)**

PRATIQUE	PROFIL
1. Garderie (n = 45) ( $\lambda = 0,731^{**}$ )	(1) Syndicalisation/secteur public/taille (+) (5) Culture organisationnelle (+) (7) Proportion de techniciens (+) (6) Degré de concurrence et de changement (+) (8) Proportion de cadres/âge organisationnel (-)
2. Aide financière pour frais de garde (n = 3) ( $\lambda = 0,982$ )	(7) Proportion de techniciens (+) (8) Proportion de cadres/âge organisationnel (-)
3. Garde des enfants d'âge scolaire (n = 12) ( $\lambda = 0,971^*$ )	(1) Syndicalisation/secteur public/taille (+)
4. Aide financière à l'éducation (n = 12) ( $\lambda = 0,947^*$ )	(2) Taux de féminisation (-) (8) Proportion de cadres et âge organisationnel (+) (3) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (-) (6) Degré de concurrence et de changement (+) (7) Proportion de techniciens (-)
5. Aide d'urgence (n = 16) ( $\lambda = 0,968$ )	(5) Culture organisationnelle (+) (7) Proportion de techniciens (-) (10) Stratégie différenciée (+)
6. Aide aux dépendants à autonomie réduite (n = 9) ( $\lambda = 0,942^*$ )	(5) Culture organisationnelle (+) (2) Taux de féminisation (+) (8) Proportion de cadres et âge organisationnel (+) (6) Degré de concurrence et de changement (-)
7. Service d'information et de référence (n = 37) ( $\lambda = 0,918^* *$ )	(7) Proportion de techniciens (+) (5) Culture organisationnelle (+) (3) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (-) (11) Croissance (+) situation financière moyenne (-) (1) Syndicalisation/secteur public/taille (+)

PRATIQUE	PROFIL
8. Compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption (n = 179) ( $\lambda = 0,699* *$ )	(1) Syndicalisation/secteur public/taille (+) (5) Culture organisationnelle (+) (6) Degré de concurrence et de changement (-) (7) Proportion de techniciens (+) (10) Stratégie différenciée (-) (3) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (+) (2) Taux de féminisation (+)
9. Congés pour raisons personnelles (n = 223) ( $\lambda = 0,825* *$ )	(1) Syndicalisation/secteur public/taille (+) (2) Taux de féminisation (+) (5) Culture organisationnelle (+) (4) Proportion d'employés de production/... (-) (8) Proportion de cadres et âge organisationnel (+)
10. Programme d'aide aux employés (n = 158) ( $\lambda = 0,693* *$ )	(1) Syndicalisation/secteur public/taille (+) (7) Proportion de techniciens (+) (5) Culture organisationnelle (+) (9) Pas membre d'un groupe élargi/type familial (-) (11) Croissance (-) situation financière moyenne (+) (6) Degré de concurrence et de changement (+) (8) Proportion de cadres et âge organisationnel (+) (10) Stratégie différenciée (+) (2) Taux de féminisation (+)
11. Assurance collective familiale (n = 285) ( $\lambda = 0,879* *$ )	(9) Pas membre d'un groupe élargi/type familial (-) (8) Proportion de cadres et âge organisationnel (+) (1) Syndicalisation/secteur public/taille (+) (4) Proportion d'employés de production/... (-) (11) Croissance (+) situation financière moyenne (-) (3) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (+) (2) Taux de féminisation (-)
12. Services domestiques à accès rapide (n = 28) ( $\lambda = 0,865* *$ )	(1) Syndicalisation/secteur public/taille (+) (4) Proportion d'employés de production/... (-) (5) Culture organisationnelle (+) (8) Proportion de cadres et âge organisationnel (-) (11) Croissance (+) situation financière moyenne (-) (6) Degré de concurrence et de changement (+) (3) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (+) (10) Stratégie différenciée (+)

PRATIQUE	PROFIL
13. Horaire flexible (n = 107) ( $\lambda = 0,850^* *$ )	(4) Proportion d'employés de production/... (-) (5) Culture organisationnelle (+) (8) Proportion de cadre et âge organisationnel (-) (10) Stratégie différenciée (+) (2) Taux de féminisation (-) (11) Croissance (-) situation financière moyenne (+) (7) Proportion de techniciens (+) (1) Syndicalisation/secteur public/taille (-)
14. Horaire comprimé volontaire (n = 21) ( $\lambda = 0,921^* *$ )	(5) Culture organisationnelle (+) (8) Proportion de cadres et âge organisationnel (-) (1) Syndicalisation/secteur public/taille (+) (9) Pas membre d'un groupe élargi/type familial (+)
15. Horaire à la carte (n = 18) ( $\lambda = 0,994$ )	(6) Degré de concurrence et de changement (-)
16. Travail à temps partiel volontaire (n = 112) ( $\lambda = 0,799^* *$ )	(1) Syndicalisation/secteur public/taille (+) (8) Proportion de cadres et âge organisationnel (-) (2) Taux de féminisation (+) (5) Culture organisationnelle (+) (10) Stratégie différenciée (+) (7) Proportion de techniciens (+)
17. Travail partagé volontaire (n = 46) ( $\lambda = 0,789^* *$ )	(7) Proportion de techniciens (+) (2) Taux de féminisation (+) (1) Syndicalisation/secteur public/taille (+) (3) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (-) (11) Croissance (-) situation financière moyenne (+) (5) Culture organisationnelle (+) (8) Proportion de cadre et âge organisationnel (-)
18. Travail à domicile (n = 11) ( $\lambda = 0,957$ )	(3) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (+) (5) Culture organisationnelle (+) (1) Syndicalisation/secteur public/taille (-) (7) Proportion de techniciens (+)
19. Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales (n = 20) ( $\lambda = 0,878^* *$ )	(1) Syndicalisation/secteur public/taille (-) (4) Proportion d'employés de production/... (-) (3) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (+) (10) Stratégie différenciée (+) (8) Proportion de cadres et âge organisationnel (-)

PRATIQUE	PROFIL
20. Aide aux familles des employés déplacés géographiquement (n = 31) ( $\lambda = 0,908^{* *}$ )	(9) Pas membre d'un groupe élargi/type familial (-) (2) Taux de féminisation (-) (8) Proportion de cadre et âge organisationnel (-) (6) Degré de concurrence et de changement (+) (1) Syndicalisation/secteur public/taille (-) (11) Croissance (-) situation financière moyenne (+) (7) Proportion de techniciens (-)

\* =  $p \leq .05$

\*\* =  $p \leq .01$

**Les compléments de salaire et de congés à la naissance et à l'adoption (n = 179)** existent plutôt dans des organisations du secteur public de taille un peu supérieure à la moyenne. Ces organisations sont proportionnellement plus concentrées dans les secteurs de la santé et des administrations et proportionnellement moins dans les secteurs des manufactures et des services aux entreprises. La culture de ces organisations est plus compatible que celle des autres avec les préoccupations d'ÉTF. Elles font face à une concurrence réduite et ont une proportion plus élevée de techniciens. Les taux de syndicalisation et dans une mesure moindre les taux de féminisation sont également supérieurs à la moyenne.

**Les congés pour raisons personnelles (n = 223)** se retrouvent dans une proportion supérieure à la normale dans les organisations de la santé et de l'administration provinciale et dans une proportion inférieure à la normale dans celles du secteur manufacturier, de la construction, du commerce et des services aux entreprises. Ces organisations ont une taille un peu supérieure à la normale et les taux de féminisation ainsi que de syndicalisation y sont



significativement plus élevés. Elles ont également une culture favorable et l'ÉTF et une proportion d'employés de production inférieure à la moyenne.

**Les programmes d'aide aux employés** (n = 158) existent eux aussi proportionnellement plus dans les grandes organisations des secteurs de la santé et de l'administration et proportionnellement moins dans ceux des manufactures, de la construction, du commerce et des services aux entreprises. Ces organisations ont aussi une culture favorable à l'ÉTF et leur situation financière est plutôt moyenne. Elles ne font pas face à une forte concurrence. Le pourcentage de techniciens y est généralement supérieur à la moyenne. Les taux de syndicalisation et dans une mesure moindre les taux de féminisation y sont là encore supérieurs à la moyenne.

**Les services domestiques à accès rapide** sont eux aussi localisés dans les entreprises fortement syndiquées des secteurs de la santé, de l'éducation et de l'administration provinciale où la proportion d'employés de production est faible (et où donc celle de professionnels est plus élevée). La culture organisationnelle est également plus favorable aux préoccupations d'ÉTF et l'évolution des affaires assez satisfaisante.

**L'horaire flexible** (n = 107) est implanté dans des organisations au profil quelque peu différent. Elles sont plutôt concentrées dans la construction, les transports et les communications, la finance et les assurances, les services aux entreprises, l'administration fédérale et l'éducation. Ces organisations ont une proportion inférieure à la moyenne

d'employés de production (et donc supérieure à la moyenne de professionnels) et les taux de féminisation et même de syndicalisation y sont moindres. Néanmoins la culture organisationnelle est favorable aux préoccupations d'ÉTF et les stratégies d'innovation y seraient plus fréquentes.

**Avec le travail à temps partiel volontaire** (n = 112) on retrouve le profil dominant : concentration proportionnellement plus forte dans les secteurs de la santé, de l'administration provinciale et de l'éducation que dans les manufactures et l'administration municipale, culture organisationnelle compatible avec les préoccupations d'ÉTF et taux de féminisation et de syndicalisation supérieurs à la moyenne. La stratégie est également plutôt différenciée et la proportion de techniciens supérieure à la moyenne.

**Le travail partagé volontaire** (n = 46) est pour sa part plus populaire dans les organisations de la santé. Ces organisations ont habituellement une proportion de techniciens supérieure à la moyenne et les taux de féminisation et de syndicalisation y sont également nettement plus élevés. Finalement la situation financière de ces organisations est plutôt moyenne.

**Le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales** (n = 20) présente un profil plus atypique puisqu'il se retrouve plus fréquemment dans des entreprises peu syndiquées, de taille plus réduite des secteurs des services aux entreprises, de la finance et des assurances et des manufactures. Néanmoins la proportion d'employés de production y est inférieure à la

moyenne (et donc celle de professionnels y est supérieure). Finalement les employés y sont plutôt plus jeunes et la stratégie est centrée sur l'amélioration de la qualité.

**L'aide aux familles des employés déplacés géographiquement** (n = 31) se pratique proportionnellement plus dans les organisations membres d'un groupe plus large dont le siège social n'est pas au Québec. Ces organisations sont proportionnellement plus nombreuses dans le secteur manufacturier, la finance et les assurances, l'administration fédérale et proportionnellement moins nombreuses dans l'agriculture et les mines, la santé, l'administration municipale et l'éducation. Les taux de féminisation y sont inférieurs à la moyenne.

Dans l'ensemble un profil dominant se dégage — celui des organisations de grande taille du secteur public fortement syndiquées et féminisées — auxquelles on doit associer les pratiques de garderie, de garde d'enfant d'âge scolaire, d'horaire comprimé, de compléments de salaire, de congés pour raisons personnelles, de programme d'aide aux employés, de services domestiques à accès rapide et de travail à temps partiel volontaire et de travail partagé volontaire. Certaines nuances distinguent les profils des utilisateurs de ces pratiques — par exemple les garderies sont implantées dans les très grosses organisations, les congés pour raisons personnelles et le temps partiel volontaire sont associés à des milieux plus féminisés, le temps partagé s'adresse plus aux techniciens, etc. . . mais dans l'ensemble ces profils ont de nombreux points de similitude et pourraient être regroupés dans une même grappe comme nous l'avons vérifié statistiquement. L'assurance collective familiale pourrait également être rattachée à ce groupe mais cette pratique est implantée d'une manière trop généralisée pour que des

caractéristiques différenciées la distinguent (si ce n'est le jeune âge, la faible taille et l'appartenance au secteur privé des quelques rares organisations qui n'ont pas implanté cette pratique).

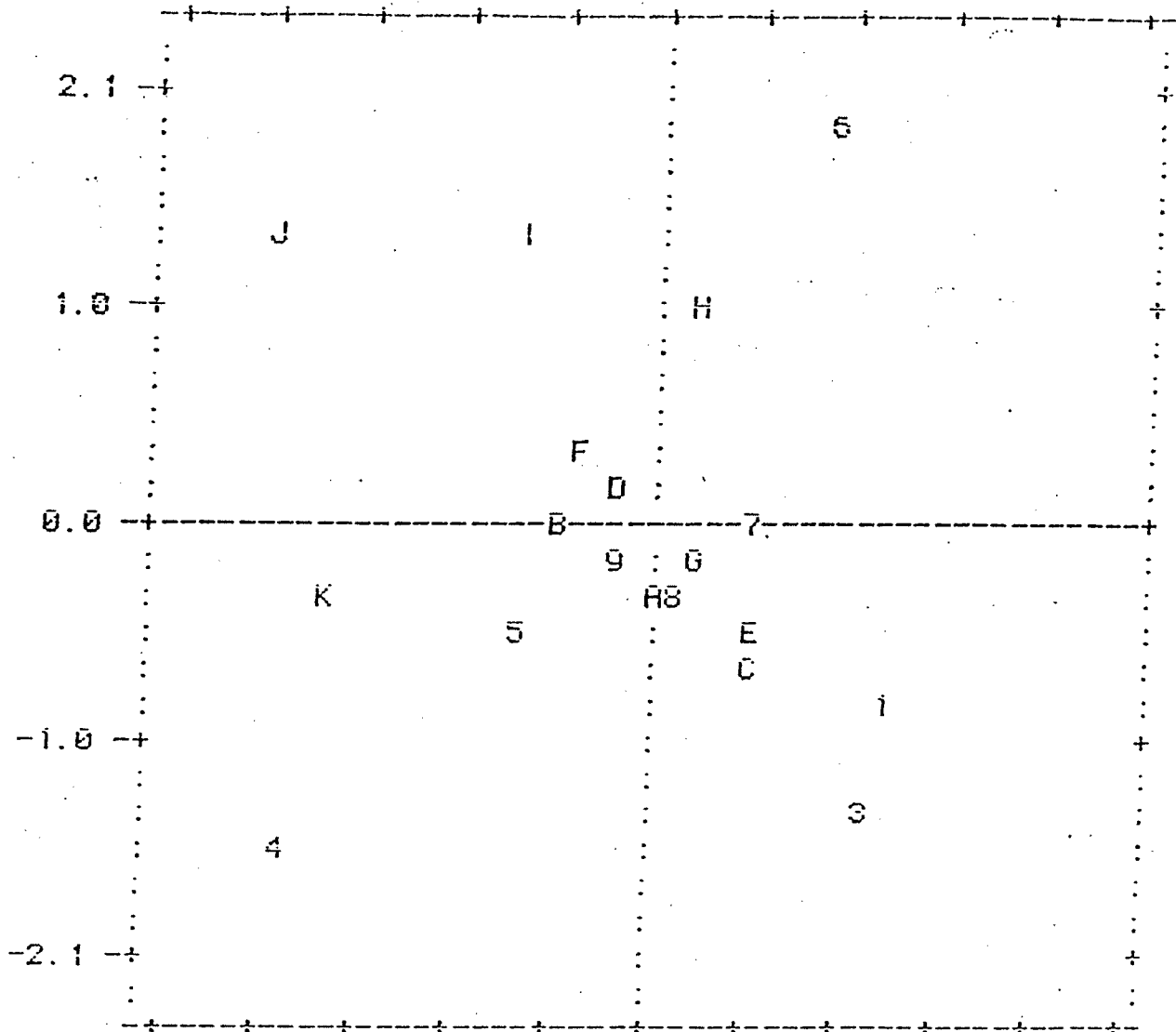
Seules quelques pratiques se distinguent donc du profil dominant. Il en va ainsi du cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et du travail à domicile qui s'adressent aux techniciens et aux professionnels des petites entreprises non syndiquées du secteur privé, — dans une mesure moindre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

La figure 2 tente de représenter graphiquement ces regroupements de pratiques (selon le profil organisationnel) par le biais d'une analyse topologique. Pour «lire» un tel graphique il faut imaginer que la variable syndicalisation/secteur public/taille est représentée sur la seconde diagonale et la variable taux de féminisation sur la première diagonale.

### **PROFIL DES ORGANISATIONS AYANT IMPLANTÉ UN PLUS GRAND NOMBRE DE PRATIQUES D'ÉTF**

Le nombre de pratiques implantées dans une organisation est plus important dans les organisations qui ne sont pas de type familial, qui ont une taille supérieure à 500 employés, qui ne sont pas dans un secteur où la concurrence est vive et qui sont dans une situation financière moyenne (ni bonne ni mauvaise). Ces organisations sont proportionnellement plus nombreuses

REGROUPEMENT DES PRATIQUES SELON LE PROFIL ORGANISATIONNEL



- |   |                                       |  |
|---|---------------------------------------|--|
| 1 service de garderie                     | 8 compléments de salaire et de congés | F horaire à la carte                                       |
| 2 aide financière pour frais de garde     | 9 congés pour raisons personnelles    | G temps partiel  |
| 3 garde des enfants d'âge scolaire        | A programme d'aide aux employés       | H temps partagé  |
| 4 aide financière à l'éducation           | B assurance collective                | I travail à domicile                                       |
| 5 aide d'urgence                          | C services domestiques à accès rapide | J cheminement de carrière adapté aux exigences familiales  |
| 6 aide aux dépendants à autonomie réduite | D horaire flexible                    | K aide aux familles des employés déplacés géographiquement |
| 7 services d'information et de référence  | E horaire comprimé                    |  |

dans l'administration fédérale, l'éducation, l'administration provinciale et la santé que dans la construction, le commerce, l'agriculture et les mines, les manufactures et les services aux entreprises. Plus les dirigeants accordent de l'importance à l'ÉTF et plus la culture organisationnelle est favorable à ce genre de préoccupations, plus le nombre de pratiques implantées est élevé. Finalement le nombre de pratiques implantées est plus élevé dans les organisation à forte concentration de techniciens et à faible concentration de cadres et d'employés de production et d'entretien. Il est également plus fort là où les taux de féminisation (chez les cadres, les professionnels, les techniciens et dans les conseils d'administration) et de syndicalisation (toute les catégories occupationnelles sauf les cadres) sont élevés (tableaux 6 et 7).

Si l'on effectue une régression du nombre de pratiques sur l'ensemble des variables organisationnelles, on s'aperçoit que le nombre de pratiques est d'autant plus élevé que le taux de syndicalisation des employés est élevé, que les dirigeants accordent une grande importance à l'ÉTF, que la taille de l'organisation est importante, que l'organisation fait partie du secteur public, que la proportion de techniciens et de professionnels est élevée (ou en contrepartie que celle d'employés de production est faible) et que la stratégie organisationnelle en est une de différenciation. Ensemble ces variables ou ces facteurs selon le cas expliquent aux environs de 37 % de la variance à expliquer ( $R = 0,61$ ). Il est à noter que la taille, le secteur d'activité et les taux de syndicalisation sont très corrélés et il est difficile de savoir si le déterminant principal du nombre de pratiques est la syndicalisation, l'appartenance au secteur public ou l'atteinte d'une

**Tableau 6**  
**Nombre moyen de pratiques d'ÉTF selon certaines**  
**caractéristiques organisationnelles**

Caractéristiques organisationnelles	Nombre d'observations n	Nombre de pratiques		Test	Résultat
		Moyenne	Écart-type		
<b>Membre d'un groupe plus large?</b>				t	-1.63
•oui	105	4.3	2.0		
•non	193	4.7	2.4		
<b>Siège social est au ...</b>				t	1.06
•Québec	60	4.6	1.9		
•ailleurs	61	4.1	2.2		
<b>Organisation de type familial?</b>				t	-2.91**
•oui :	63	3.5	2.1		
•non :	262	4.7	2.3		
<b>Secteur d'activité économique</b>				f	6.99**
•agriculture et mines	5	3.2	3.2		
•manufactures	39	3.4	3.4		
•construction	7	2.8	2.9		
•transport et communication	16	5.1	5.1		
•commerce	22	3.1	3.1		
•finance et assurances	23	4.6	4.6		
•santé	75	5.2	5.2		
•services aux entreprises	31	3.5	3.5		
•administration fédérale	7	7.6	7.6		
•administration provinciale	16	5.8	5.8		
•administration municipale	27	4.4	4.4		
•éducation	19	6.3	6.3		
•autres	7	5.6	5.6		
<b>Principale stratégie concurrentielle</b>				f	2.75
•produire au meilleur coût possible	57	4.1	2.4		
•produire un produit de meilleure qualité	154	4.7	2.4		
•produire un produit différent	19	5.4	2.2		
<b>Importance de la concurrence</b>				f	6.89**
•grande ou très grande	163	4.2	2.4		
•moyenne	37	5.3	2.3		
•faible ou très faible	75	5.2	1.7		
<b>Importance des changements</b>				f	0.11
•grande ou très grande	208	4.6	2.4		
•moyenne	55	4.5	2.3		
•faible ou très faible	16	4.8	2.1		

**Tableau 6 - suite**  
**Nombre moyen de pratiques d'ÉTF selon certaines**  
**caractéristiques organisationnelles**

Caractéristiques organisationnelles	Nombre d'observations n	Nombre de pratiques		Test	Resultat
		Moyenne	Écart-type		
<b>Évolution des affaires</b>				f	0.09
•croissance faible ou forte	152	4.6	2.4		
•stabilité	71	4.5	2.0		
•décroissance faible ou forte	69	4.6	2.2		
<b>Situation financière</b>				f	8.90* *
•bonne ou très bonne	171	4.2	2.0		
•moyenne	74	5.5	2.7		
•mauvaise ou très mauvaise	38	4.5	1.9		
<b>Importance accordée par les dirigeants à l'ÉTF</b>				f	12.5* *
•très grande ou grande	33	5.8	2.7		
•moyenne	129	4.9	2.3		
•faible ou très faible	125	3.9	1.8		
<b>Compatibilité de la philosophie de gestion ou de la culture avec les préoccupations d'ÉTF</b>				f	15.9* *
•très grande ou grande	91	5.5	2.6		
•moyenne	109	4.6	2.2		
•faible ou très faible	86	3.7	1.7		
<b>Nombre d'employés</b>				f	10.5* *
•1 à 50	11	2.7	1.9		
•51 à 150	31	3.2	1.9		
•151 à 250	33	3.8	1.9		
•250 et plus	226	5.0	2.3		

- t = t de Student / Test d'égalité de deux moyennes  
f = f de Fisher / Test d'égalité de plus de deux moyennes  
\* =  $p \leq .05$   
\*\* =  $p \leq .01$



Tableau 7

**Corrélations entre le nombre de pratiques d'ÉTF adoptées  
et certaines caractéristiques organisationnelles**

Caractéristiques organisationnelles	Nombre d'observations n	Coefficient de corrélation de Pearson r
Importance de la concurrence	275	0.21* *
Importance des changements environnementaux	279	-0.02
Évolution des affaires au cours des 3 dernières années	282	-0.05
Situation financière actuelle de l'organisation	283	0.12
L'importance qu'accorde les dirigeants à l'ÉTF	287	-0.28* *
Compatibilité de la philosophie de gestion ou de la culture avec les préoccupations d'ÉTF	286	-0.33* *
Nombre d'années d'existence	276	0.07
Nombre d'employés	293	0.06
<b>Répartition de la main-d'oeuvre</b>		
•cadres	278	-0.12* *
•professionnels	278	0.15*
•techniciens	278	0.20* *
•employés de bureau	278	0.00
•employés de production et d'entretien	278	-0.20* *
<b>Proportion d'employés féminins</b>		
•cadres supérieurs	271	0.15*
•cadres intermédiaires et de premier niveau	271	0.24* *
•professionnels	271	0.31* *
•techniciens	271	0.25* *
•employés de bureau	271	0.05
•employés de production et d'entretien	271	-0.03
•conseil d'administration	270	0.23* *
<b>Proportion d'employés syndiqués</b>		
•cadres	267	0.06
•professionnels	267	0.41* *
•techniciens	267	0.34* *
•employés de bureau	267	0.38* *
•employés de production et d'entretien	267	0.18* *
<b>Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans</b>		
•cadres	252	-0.03
•professionnels	252	0.09
•techniciens	252	0.15*
•employés de bureau	252	-0.09
•employés de production et d'entretien	252	0.01

\* =  $p \leq .05$ \*\* =  $p \leq .01$

taille critique qui rend possible l'implantation de certaines pratiques (par exemple d'une garderie) (tableau 8).

### PROFIL DES ORGANISATIONS AYANT IMPLANTÉ UN PROGRAMME D'ÉTF

Il est difficile de dégager un profil clair des organisations ayant implanté un programme d'ÉTF à cause de la faible taille de l'échantillon impliqué ( $n = 11$ ). Néanmoins les dirigeants de ces organisations accorderaient plus que les autres une grande ou très grande importance à la question de l'ÉTF et la culture organisationnelle apparaîtrait plus qu'ailleurs compatible avec de telles préoccupations. Également la proportion de professionnels ainsi que les taux de féminisation y seraient supérieurs.

**Tableau 8**

**Modèle de régression du nombre de pratiques  
sur les facteurs organisationnels ( $n = 218$ )  
(Modèle "Stepwise")**

Facteurs	beta	t	prob.
1 Taux de syndicalisation/secteur public/taille (+)	0,387	7,01	,00
5 Culture organisationnelle (+)	-0,335	-6,06	,00
7 Proportion de techniciens (+)	0,189	3,43	,00
4 Proportion d'employés de production/...(-)	-0,128	-2,33	,02
10 Stratégie différenciée (+)	0,121	2,184	,03
Constante		35,28	,00

$R = 0,605$

$R^2 = 0,366$

$F = 24,48^{***}$

### **CAS SPÉCIFIQUE DES MEMBRES DE LA C.C.M.M.**

Les fréquences d'implantation de nombreuses pratiques (11) d'ÉTF ne sont pas significativement différentes chez les membres de la C.C.M.M. et chez les non-membres. Néanmoins les fréquences d'implantation de quatre pratiques marginales ou en émergence y sont plus élevées. Ce sont par ordre d'importance l'horaire flexible, l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement, le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et le travail à domicile. Par contre les fréquences d'implantation de quatre autres pratiques — cette fois fréquentes ou assez fréquentes — y sont plus faibles. Ce sont par ordre d'importance les compléments de salaire et de congés à la naissance, l'horaire flexible, le programme d'aide aux employés et les congés pour raisons personnelles. Le nombre moyen de pratiques implantées (4,13) dans les organisations membres de la C.C.M.M. est égal significativement inférieur à celui (4,79) des organisations non membres de la C.C.M.M.

Toutes ces différences s'expliquent avant tout par les caractéristiques différentes des organisations appartenant aux deux groupes, par exemple plus d'organisations appartenant au secteur privé (ou de type familial) chez les membres de la C.C.M.M. ou des taux de féminisation et de syndicalisation (pour toutes les catégories occupationnelles) nettement plus élevés chez les organisations non-membres.

### **8. CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES FAVORISANT L'IMPLANTATION DES PRATIQUES D'ÉTF**

L'analyse des relations entre les différentes caractéristiques organisationnelles et les pratiques d'ÉTF nous amène à la conclusion que certaines relations anticipées ne sont pas

vérifiées, que d'autres ne le sont que partiellement et qu'un dernier groupe de sept variables s'avère critique pour prédire l'implantation de pratiques d'ÉTF. Il est à noter que l'analyse se fait aussi bien à partir des résultats du tableau 5 (analyse multivariée) que des résultats du tableau 9 (analyse bivariée).

Dans le premier groupe de relations non vérifiées nous classons le type de propriété, l'âge de l'organisation et la situation financière parce que les relations sont inexistantes, faibles ou impossibles à interpréter. Dans le deuxième groupe de pratiques partiellement vérifiées nous rangeons l'appartenance à un groupe plus large, l'âge des employés, le degré de concurrence et le degré de changement dans l'environnement dont les relations avec les pratiques d'ÉTF n'apparaissent pas clairement. Dans le premier cas l'hypothèse d'un lien positif entre **l'appartenance à un groupe plus large** et les pratiques d'ÉTF n'est vérifiée que pour la pratique d'aide aux familles des employés déplacés géographiquement. **L'âge des employés** est également une variable dont les liens avec les pratiques sont contradictoires, certaines pratiques, comme l'aide financière à l'éducation ou les services d'information et de référence se développant dans des milieux vieillissants surtout et d'autres, comme les compléments de salaire et de congés ou les cheminements de carrière adaptés aux exigences professionnelles étant associés à une plus forte proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans. Finalement l'évaluation du lien entre le **degré de concurrence** et les pratiques d'ÉTF a longtemps été surestimée par l'association étroite qu'il y avait entre cette variable et le secteur public (ou la taille ou les taux de syndicalisation!). Une fois le secteur contrôlé l'effet de cette variable devient mineur tout comme celui du **degré de changement** auquel elle est assez fortement associée. Le sens de la



Tableau 9 Bilan des relations entre différentes caractéristiques organisationnelles et les efforts en matière d'équilibre travail famille (ÉTF) (suite)

Caractéristiques organisationnelles	Hypothèses (sens de la relation attendue)	Pratiques d'ÉTF (*)																				Nombre de pratiques d'ÉTF
		aide aux membres de la famille					congrés et avantages sociaux					aménagement du temps de travail					gestion des carrières					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
14. Répartition occupationnelle	Cadres (+)	-					+		-													
	Professionnels (+)	++			--			+	++	+	++	++		+								
	Techniciens (+)	++							++													
	Employés de bureau (-)	++							+					++								
	Employés de production et d'entretien (-)	++							+					++								
15. Taux de féminisation	Cadres supérieurs (+)	++			--			+	++	++	++											
	Cadres intermédiaires (+)	++			--			+	++	++	++											
	Professionnels (+)	++							++	++	++	+										
	Techniciens (+)	+			--				++	++	++	+										
	Employés de bureau (+)								+													
16. Taux de syndicalisation	Employés de production (+)																					
	Conseil d'administration (+)								++	+	+	++										
	Cadres (+)	++						+	++	++	++	+										
	Professionnels (+)	++						+	++	++	++	+										
	Techniciens (+)	++							++	++	++	++										
17. Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans	Employés de bureau (+)	++							++	++	++	++										
	Employés de production et d'entretien (+)	++							++	++	++	++										
	Cadres (+)																					
	Professionnels (+)								+													
	Techniciens (+)								++	++	++	++										

\* 1. Services de garderie  
2. Aide financière pour les frais de garde  
3. Garde des enfants d'âge scolaire  
4. Aide financière à l'éducation  
5. Aide d'urgence  
6. Aide aux dépendants à autonomie réduite

7. Services d'information et de référence  
8. Compléments de salaire et de congés à la naissance et à l'adoption  
9. Congés pour raisons personnelles  
10. Programme d'aide aux employés  
11. Assurance collective familiale

12. Services domestiques à accès rapide  
13. Horaire flexible  
14. Horaire comprimé volontaire  
15. Horaire à la carte  
16. Travail à temps partiel volontaire  
17. Travail partagé volontaire

18. Travail à domicile  
19. Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales  
20. Aide aux familles des employés déplacés géographiquement

- ou + : relations significatives à 5 %  
-- ou ++ : relations significatives à 1 %

relation est également incertain puisque certaines pratiques (garderie, aide financière pour les frais de garde, programme d'aide aux employés, services domestiques à accès rapide, aide aux familles des employés déplacés géographiquement) sont associées positivement au degré de concurrence (ou au degré de changement) alors que d'autres (aide aux dépendants à autonomie réduite, compléments de salaire et de congés, horaire à la carte) montrent une relation négative.

Par contre les relations avec le secteur public, la taille de l'organisation, la syndicalisation, la féminisation, la répartition de la main-d'oeuvre, la culture organisationnelle et dans une mesure moindre la stratégie d'affaires apparaissent mieux marquées. Tout d'abord trois relations sont difficiles à distinguer tant les variables sont intimement mêlées; il s'agit du secteur d'activité, de la taille et des taux de syndicalisation. Il est donc impossible de vérifier les trois relations indépendamment. L'hypothèse de pratiques d'ÉTF proportionnellement plus implantées dans le secteur **public** — et donc dans les organisations de plus grosse **taille** et dans les organisations plus fortement **syndiquées!** — est supportée par de nombreuses pratiques (garderies, services de garde des enfants d'âge scolaire, compléments de salaire, congés pour raisons personnelles, programme d'aide aux employés, services domestiques à accès rapide, travail à temps partiel). D'ailleurs ces caractéristiques organisationnelles sont aussi celles des organisations qui implantent le plus grand nombre de pratiques d'ÉTF. Pourtant certaines pratiques — assimilées aux aménagements flexibles et individualisés — ne suivent pas ce modèle et peuvent se retrouver aussi bien dans le secteur privé — et donc dans les entreprises de plus petite taille moins syndiquées. C'est le cas notamment du cheminement de carrière

adapté aux exigences familiales et dans une mesure moindre de l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement et de l'horaire flexible.

**Le degré de féminisation** est une autre variable-clé favorisant l'implantation de pratiques comme les compléments de salaire et de congés, les congés pour raisons personnelles, les programmes d'aide aux employés, le temps partiel et le temps partagé, l'aide aux dépendants à autonomie réduite. Fréquemment le taux de féminisation est élevé dans les grosses entreprises syndiquées du secteur public et les deux effets s'additionnent (sauf pour les garderies et les services domestiques à accès rapide où le taux de féminisation n'a pas d'impact). Néanmoins la relation inverse ressort pour certaines pratiques (aide financière à l'éducation, aide aux familles des employés déplacés géographiquement, horaire flexible) qui sont implantées dans des milieux moins féminisés. Un taux de féminisation élevé favorise donc l'implantation de la plupart des pratiques d'ÉTF mais pas de toutes!

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



Les hypothèses de liens positifs entre l'implantation des pratiques d'ÉTF et les deux variables relatives à l'importance qu'accordent les dirigeants à l'ÉTF et la compatibilité de la culture organisationnelle avec ces préoccupations, sont fortement supportées par les données. Les pratiques où l'importance de la culture favorable est le plus mis en évidence sont le service de garderie, les congés pour raisons personnelles, l'horaire flexible, l'horaire comprimé volontaire. Le nombre de pratiques implantées et la présence d'un programme d'ÉTF apparaissent également très liés à ces variables. L'hypothèse liée à l'importance de la culture favorable sur l'implantation des pratiques d'ÉTF est donc elle aussi clairement confirmée.

L'hypothèse d'une relation entre la stratégie organisationnelle et les pratiques d'ÉTF ressort plus nettement dans l'analyse multivariée que dans l'analyse bivariée. Elle est vérifiée dans le cas de l'aide d'urgence, du programme d'aide aux employés, des services domestiques à accès rapide, de l'horaire flexible, du travail à temps partiel volontaire et du cheminement de carrière adapté aux exigences familiales. Plus la stratégie en est une de différenciation, plus la main-d'oeuvre «fait la différence» et plus la prise en compte des besoins est importante. Pourtant cette variable apparaît toujours tardivement dans les analyses et ne peut être considérée comme une variable explicative prépondérante.

En conclusion on ne peut parler de facteurs favorables à la quasi-totalité des pratiques d'ÉTF que dans le cas d'une culture organisationnelle favorable, d'une proportion élevée de main-d'oeuvre hautement qualifiée et, dans une mesure moindre, d'une stratégie organisationnelle de différenciation. Dans tous les autres cas — et surtout dans celui des

facteurs prépondérants que sont le secteur d'activité, la taille, les taux de syndicalisation et les taux de féminisation — certaines pratiques supportent l'hypothèse dominante alors que d'autres appuient l'hypothèse inverse.

## 9. LES IMPACTS PERÇUS

Les effets majeurs des pratiques d'ÉTF semblent être dans l'ordre, l'augmentation de la satisfaction des employés, la réduction de l'absentéisme, des retards et du stress au travail, l'augmentation de la rétention du personnel-clé, du rendement, de l'identification à l'entreprise et de l'implication des employés. L'effet des pratiques d'ÉTF sur les coûts de main-d'oeuvre semble plus variable, certaines pratiques augmentant les coûts, d'autres les réduisant. D'autres impacts semblent plus mineurs : diminution du roulement du personnel, du temps supplémentaire et augmentation de la créativité-innovation, de la satisfaction des clients et de la capacité à attirer de nouveaux employés. Finalement, les effets sur les accidents du travail, l'utilisation des équipements et le contrôle du travail des employés sont tellement marginaux qu'on devrait éliminer ces variables de la liste des impacts possibles. Plus précisément les impacts majeurs et mineurs de chaque pratiques sont fournis dans le tableau (tableau 10).

Sur le plan des pratiques, c'est le travail à domicile qui semble avoir les effets les plus importants. Viennent ensuite le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales et l'aide aux dépendants à autonomie réduite, puis la garde d'enfants d'âge scolaire, l'aide financière à l'éducation, l'aide d'urgence, l'horaire flexible, l'horaire comprimé volontaire et l'horaire à la carte. Parmi les pratiques ayant moins d'effets majeurs, mentionnons d'abord les

Tableau 10

**Bilan des impacts relatifs à chaque pratique d'ÉTF  
(tels que perçus par les répondants)**

1) = Effets majeurs 2) = Effets mineurs

PRATIQUES D'ÉTF	IMPACTS PERÇUS
1- Service de garderie (n = 45)	1) retards (-), satisfaction (+) 2) absentéisme (-), identification (+), implication (+), capacité à attirer de nouveaux employés (+)
2- Garde des enfants d'âge scolaire (n = 12)	1) absentéisme (-), retards (-), satisfaction (+) 2) stress (-), rétention du personnel clé (-), implication (+), créativité et innovation (+), satisfaction des clients (+), capacité à attirer de nouveaux employés (-)
3- Aide financière à l'éducation (n = 12)	1) identification (+), satisfaction (+), rendement (+) 2) implication
4- Aide d'urgence (n = 16)	1) absentéisme (-), retards (-), stress (-) 2) coûts de main-d'oeuvre (-), rendement (+)
5- Aide aux dépendants à autonomie réduite (n = 9)	1) absentéisme (-), retards (-), stress (-), satisfaction (+) 2) identification (+), rendement (+)
6- Service d'information et de référence (n = 37)	1) satisfaction (+) 2) absentéisme (-), retards (-), stress (-), implication (+), rendement (+)
7- Compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption (n = 179)	1) coûts de main-d'oeuvre (+), satisfaction (+) 2) absentéisme (-), stress (-), identification (+), capacité à attirer de nouveaux employés (+)
8- Congés pour raisons personnelles (n = 223)	1) satisfaction (+) 2) absentéisme (-), retards (-), stress (-)
9- Programme d'aide aux employés (n = 158)	1) absentéisme (-), satisfaction (+) 2) retards (-), stress (-), identification (+), implication (+), rendement (+)
10- Assurance collective familiale (n = 285)	1) satisfaction (+) 2) coûts de main-d'oeuvre (+), identification (+), capacité à attirer de nouveaux employés (+)

PRATIQUES D'ÉTF	IMPACTS PERÇUS
11- Services domestiques à accès rapide (n = 28)	1) satisfaction (+) 2) coûts de main-d'oeuvre (+), identification (+), capacité à attirer de nouveaux employés (+)
12- Horaire flexible (n = 107)	1) absentéisme (-), retards (-), satisfaction (+) 2) stress (-), temps supplémentaire (-), identification (+), implication (+), rendement (+)
13- Horaire comprimé volontaire (n = 21)	1) absentéisme (-), retards (-), satisfaction (+) 2) stress (-), identification (+), implication (+), rendement (+), capacité à attirer de nouveaux employés (+)
14- Horaire à la carte (n = 18)	1) absentéisme (-), retards (-), satisfaction (+) 2) stress (-), identification (+), implication (+), rendement (+)
15- Travail à temps partiel volontaire (n = 112)	1) absentéisme (-), satisfaction (+) 2) roulement (-), retards (-), stress (-), rétention du personnel clé (+), rendement (+)
16- Travail partagé volontaire (n = 46)	1) absentéisme (-), satisfaction (+) 2) roulement (-), retards (-), stress (-), rétention du personnel clé (+), rendement (+)
17- Travail à domicile (n = 11)	1) absentéisme (-), rétention du personnel clé (+), identification (+), implication (+), satisfaction (+), rendement (+) 2) roulement (-), retards (-), stress (-), créativité et innovation (+)
18- Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales (n = 20)	1) stress (-), rétention du personnel clé (+), satisfaction (+), rendement (+) 2) absentéisme (-), roulement (-), identification (+), implication (+)
19- Aide aux familles des employés déplacés géographiquement (n = 31)	1) rétention du personnel clé (+), satisfaction (+) 2) rendement (+), capacité à attirer de nouveaux employés

1) effet majeur = écart absolu de plus de 0,60 du point milieu (équivalent à aucun changement)

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

services de garderie, les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption, le programme d'aide aux employés, l'assurance collective familiale, le travail à temps partiel volontaire, le travail partagé volontaire et l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement, puis les congés pour raisons personnelles et les services domestiques à accès rapide. Finalement une pratique, les services d'information et de référence ne semble avoir aucun effet majeur. Une hiérarchisation des pratiques (et des effets d'ailleurs) est présentée dans le tableau 11 en fonction de l'effet moyen de chaque pratique (ou de l'importance moyenne de chaque effet).

Par ailleurs un certain nombre d'effets semblent corrélés, c'est-à-dire qu'ils représentent des facettes d'une même dimension et varient d'une manière semblable selon les pratiques. C'est le cas 1°) des retards et de l'absentéisme, 2°) de l'identification, de l'implication et du rendement, 3°) de la rétention des employés-clés et de la capacité à attirer de nouveaux employés, 4°) de la créativité-innovation et de la satisfaction des clients (figure 3).

Finalement certaines pratiques ont des profils d'impacts semblables. C'est le cas 1°) du temps partiel et du temps partagé volontaire (qui réduisent l'absentéisme, le roulement et le stress), 2°) des horaires flexible, comprimé et à la carte (qui réduisent l'absentéisme, les retards, le temps supplémentaire et augmentent l'implication, la créativité et l'innovation), 3°) des compléments de salaire et de congés à la naissance et à l'adoption ainsi que de l'assurance collective familiale (qui augmentent la rétention du personnel-clé, la capacité d'attirer de nouveaux employés mais aussi les coûts de main-d'oeuvre), 4°) des services de garderie, des

Tableau 11

**Hierarchisation des effets et des pratiques d'ÉTF**  
 (basée sur la moyenne des distances par rapport au point milieu équivalent à "pas de changement")\*

HIÉRARCHISATION DES IMPACTS DES PRATIQUES D'ÉTF : DU PLUS FRÉQUENT AU MOINS FRÉQUENT		HIÉRARCHISATION DES PRATIQUES D'ÉTF : DE CELLE AYANT LE PLUS D'IMPACTS À CELLE AYANT LE MOINS D'IMPACTS	
1- Satisfaction	(87,5)	1- Travail à domicile ++	(43,9)
2- Absentéisme	(54,6)	2- Horaire flexible	(36,6)
3- Retards	(50,0)	3- Cheminement de carrière adapté ... +	(32,8)
4- Rendement	(39,5)	4- Garde des enfants d'âge scolaire ++	(32,5)
5- Stress	(39,2)	5- Horaire comprimé volontaire +	(32,4)
6- Implication	(37,1)	6- Horaire à la carte +	(32,4)
7- Identification	(34,2)	7- Aide aux dépendants à autonomie réduite ++	(31,6)
8- Rétention du personnel clé	(25,2)	8- Programme d'aide aux employés	(31,3)
9- Roulement	(21,7)	9- Service d'information et de référence	(30,1)
10- Capacité à attirer de nouveaux employés	(20,2)	10- Services de garderie	(28,4)
11- Coûts de main-d'oeuvre	(14,7)	11- Travail à temps partiel volontaire	(28,0)
12- Créativité et innovation	(12,0)	12- Compléments de salaire et de congés à ...	(27,7)
13- Temps supplémentaire	(10,2)	13- Travail partagé volontaire	(25,4)
14- Accidents du travail	(10,0)	14- Aide d'urgence +	(24,9)
15- Satisfaction des clients	(9,6)	15- Aide aux familles des employés déplacés ...	(21,2)
16- Contrôle du travail	(4,8)	16- Congés pour raisons personnelles	(20,6)
17- Utilisation des équipements	(4,7)	17- Aide financière à l'éducation des enfants ++	(19,9)
		18- Assurance collective familiale	(19,4)
		19- Services domestiques à accès rapide	(12,0)

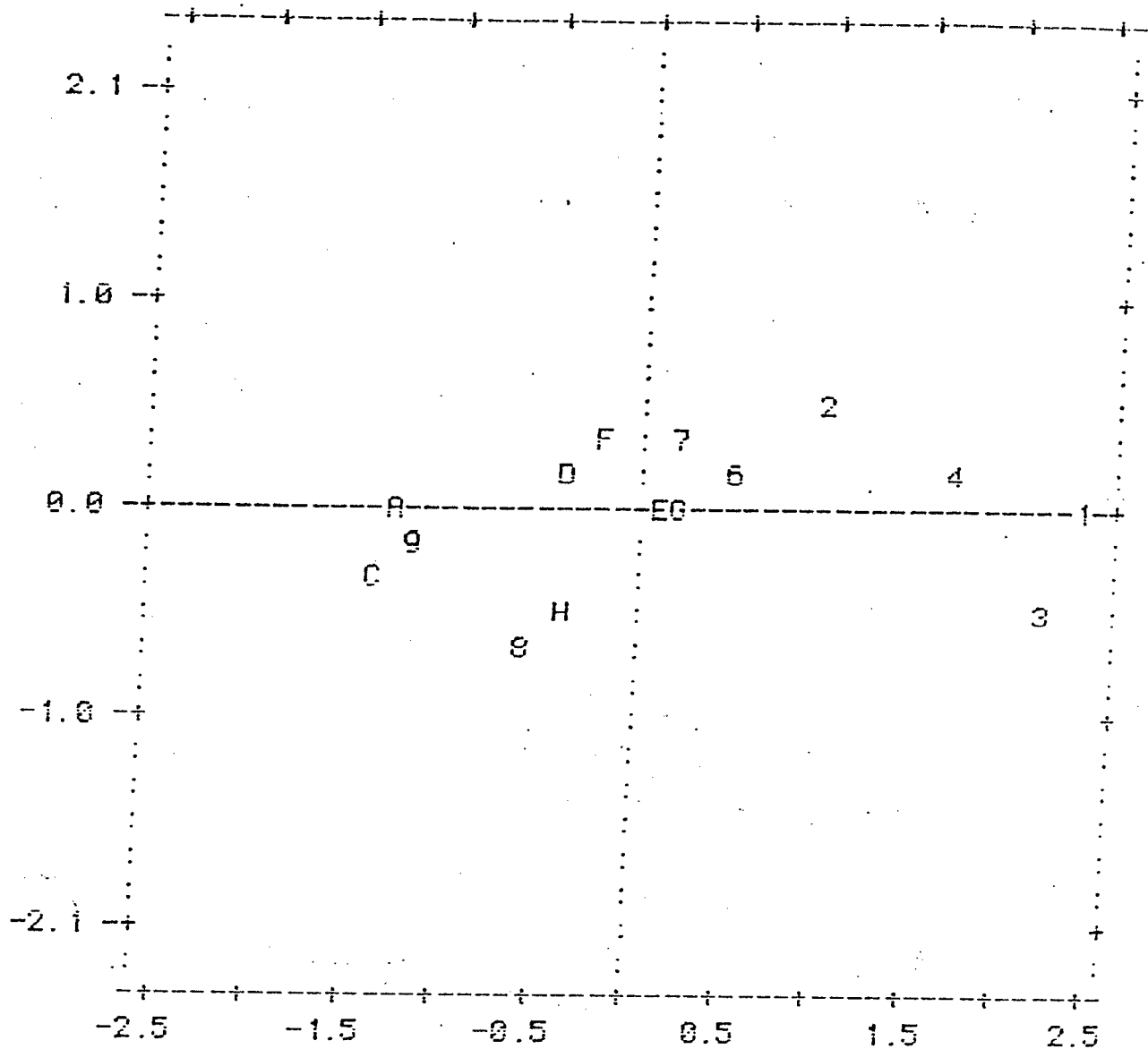
\* Notons que ce classement peut différer légèrement de celui effectué dans le texte à partir de la comptabilisation du nombre d'effets majeurs.

++ 12 cas ou moins

+ 13 à 21 cas

FIGURE 3

REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DES «DISTANCES»  
OU DISSIMILITUDES ENTRE LES IMPACTS DES PRATIQUES D'ÉTF



- 1 absentéisme
- 2 roulement
- 3 retards
- 4 stress au travail
- 5 accidents du travail
- 6 temps supplémentaire

- 7 coûts de main-d'oeuvre
- 8 rétention du personnel-clé
- 9 identification à l'entreprise
- A implication
- B satisfaction
- C rendement

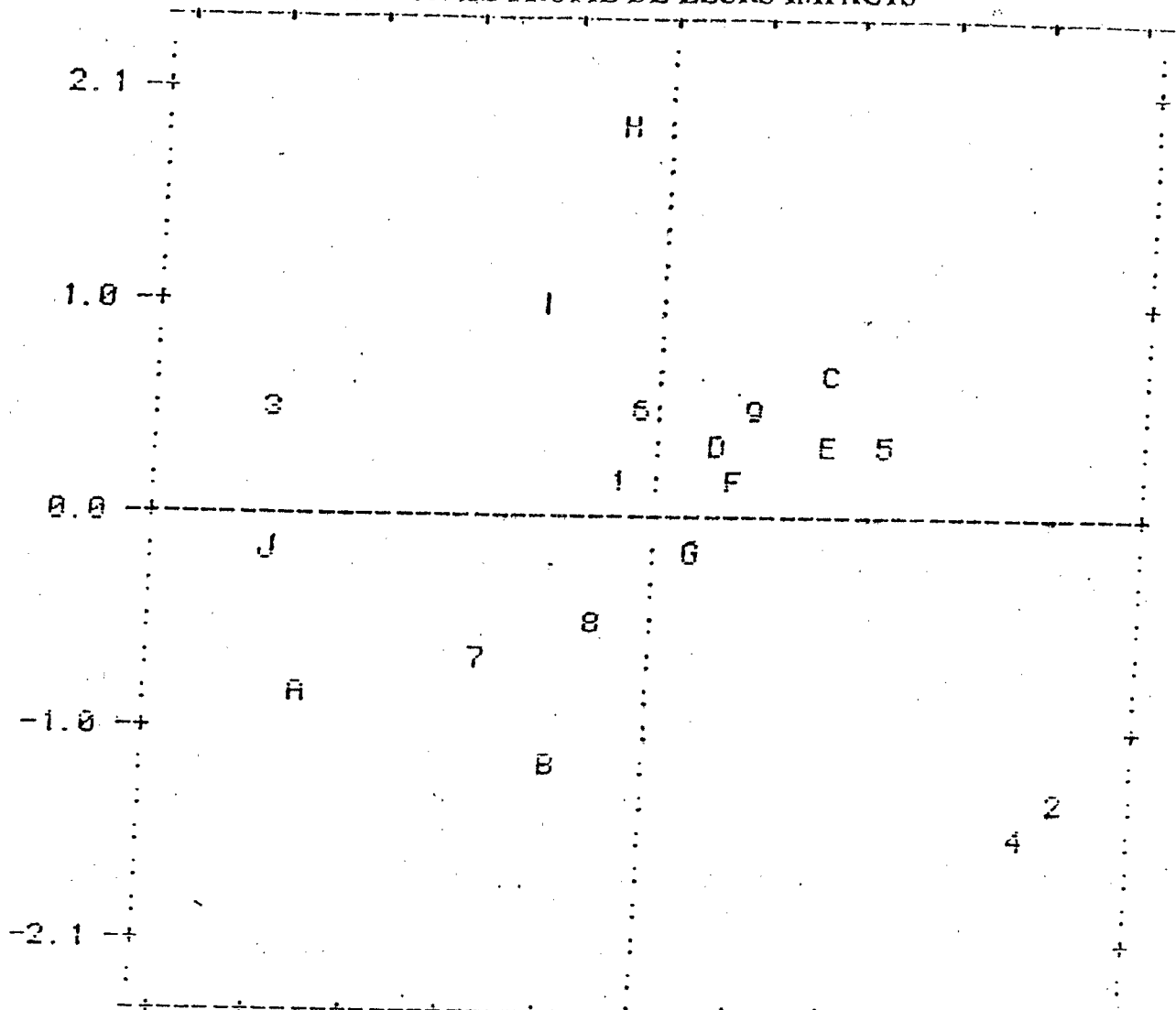
- D créativité-innovation
- E utilisation des équipements
- F satisfaction des clients
- G contrôle du travail
- H capacité à attirer de nouveaux employés

services d'information et de référence et du programme d'aide aux employés (qui augmentent l'identification, l'implication et la satisfaction), 5°) du travail à domicile et du cheminement de carrière adapté aux exigences familiales (qui réduisent le roulement et augmentent la rétention du personnel-clé, l'implication, l'identification, le rendement et la créativité-innovation) (figure 4).

Mais comme nous le disions au début de ce sommaire il s'agit d'impacts perçus qui ne prouvent pas l'efficience (ou la rentabilité) des pratiques. Nous espérons pouvoir répondre à cette question clé dans la seconde partie de la recherche à partir d'un certain nombre d'études de cas portant plus spécifiquement sur les services de garderie, les horaires flexibles et le temps partiel volontaire.



REGROUPEMENT DES PRATIQUES D'ÉTF  
SELON LE PROFIL DE LEURS IMPACTS



- |   |                                       |  |
|---|---------------------------------------|--|
| 1 service de garderie                     | 7 compléments de salaire et de congés | E horaire à la carte                                       |
| 2 garde des enfants d'âge scolaire        | 8 congés pour raisons personnelles    | F temps partiel  |
| 3 aide financière à l'éducation           | 9 programme d'aide aux employés       | G temps partagé  |
| 4 aide d'urgence                          | A assurance collective                | H travail à domicile                                       |
| 5 aide aux dépendants à autonomie réduite | B services domestiques à accès rapide | I cheminement de carrière adapté aux exigences familiales  |
| 6 services d'information et de référence  | C horaire flexible                    | J aide aux familles des employés déplacés géographiquement |
|   | D horaire comprimé                    |  |

## 10. RÉFÉRENCES ET BIBLIOGRAPHIE

- ABELLA, J.R.S. (1984) *Equality in Employment : A Royal Commission Report*, Ottawa : Supply and Services Canada.
- AKYEAMPONG, E.B. (1992) L'absentéisme : une mise à jour, *Perspective*, Statistique Canada, printemps, cat. 71.00, 48-56.
- ALDOUS, J. (1990) Specification and Speculation Concerning the Politics of Workplace Family Policies, *Journal of Family Issues*, 11(4), 355-367.
- ALISBERG, H. (1984) *Public/Private Partnership : A Cost Effective Model for Child Care Services*, United Way of Connecticut, New Haven, CT.
- AMERICAN ADMINISTRATIVE SOCIETY (AMS) (1988) *1988 AMS Flexible Work Survey*, Trevese, PA : AMS Foundation.
- AMERICAN SOCIETY FOR PERSONNEL ADMINISTRATION (1988). *Employers and Child Care : The Human Resource Professional's review*, Alexandria (V.A.).
- ARYEE, S. (1992) Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Professional Women : Evidence from Singapore, *Human Relations*, 45(8), 813-837.
- AUERBACH, J.D. (1988) Corporations and Child care : Dynamics of the Work-Family Intersection, *Qualitative Sociology*, 11(1,2), 123-126.
- AUERBACH, J.D. (1988) *In the Business of Child Care : Employer Initiatives and Working Women*, New York : Praeger.
- AUERBACH, J.D. (1990) Employer-Supported Child Care as a Women-Responsive Policy, *Journal of Family Issues*, 11(4), 384-400.
- AXEL, H. (1985) *Corporations and Families : Changing Practices and Perspectives*, New York : The Conference Board.
- AXEL, H. (1982) *Workplace Issues and the Family : How the Corporation Responds*, New York : The Conference Board.
- BACHARACH, S.B., BAMBERGER, P. et CONLEY, S. (1991) Work-Home Conflict Among Nurses and Engineers : Mediating the Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work, *Journal of Organizational Behavior*, 12, 39-53.

- BAINBRIDGE, W.L. et SUNDRE, S.M. (1992) Work and Family Benefits for Parents of School-Age Children, *Employee Benefits Journal*, 17(2), 21-23.
- BARNETT, R. et BARUCH, G. (1987) Determinants of Father's Participation in Family Work, *Journal of Marriage and the Family*, 49, 29-40.
- BARR, J.K., JOHNSON, K.W. et WARSHAW, L.T. (1992) Supporting the Elderly : Workplace Programs for Employed Caregivers, *Milbank Quarterly*, 70(3), 509-534.
- BARTOLOME, F. et EVANS, P.L. (1979) Professional Lives Versus Private Lives : Shifting Patterns of Managerial Commitment, *Organizational Dynamics*, 3-30.
- BARTON, L. (1992) Corporate Sponsored Child Care : A Benefit with High Satisfaction, Questionable Future, *International Journal of Manpower*, 13(1), 12-24.
- BEAN, D.T. (1989) Work and the Family Environment, *Canadian Business Review*, 34-36.
- BEDEIAN, A.G., BURKE, B.G. et MOFFETT, R.G. (1988) Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals, *Journal of Management*, 14(3), 475-491.
- BEDEIAN, A.G., MOSSHOLDER, K.W. et TOULIATOS, J. (1986) Individual Propensities for Emotional Supportiveness Within a Dual Career Context : Work and Non-Work Reactions, *International Journal of Manpower*, 7(4), 7-12.
- BÉLANGER, L. (1988) L'évaluation de la fonction gestion des ressources humaines, dans : Bélanger, L., Benabou, C. Bergeron, J.-L., Foucher, R. et Petit, A. (dir.) *Gestion stratégique des ressources humaines*, Montréal : Gaétan Morin, 635-648.
- BELSKY, J., PERRY-JENKINS, M. et CROUTER, A. (1985) The Work-Family Interface and Marital Change Across the Transition to Parenthood, *Journal of Family Issues*, 6, 205-220.
- BERARDO, D.H., SHEHAN, C. et LESLIE, G. (1987) A Residue of Tradition : Jobs, Careers, and Spouses' Time in Housework, *Journal of Marriage and the Family*, 49, 381-390.
- BERGERMAIER, R., BORG, I. et CHAMPOUX, J.E. (1984) Structural Relationships Among Facets of Work, Nonwork, and General Well-being, *Work and Occupations*, 11, 163-181.
- BERNS, P. et BERNS, J. (1992) Good for Business : Corporations Adopt the Family, *Management Review*, septembre, 34-38.

- BEUTELL, N.J. et GREENHAUS, J.H. (1980) Some Sources and Consequences of Interrole Conflict Among Married Women, *Proceedings of the Annual Meeting of the Eastern Academy of Management*, 17, 2-6.
- BEUTELL, N.J. et GREENHAUS, J.H. (1982) Interrole Conflict Among Married Women : The Influence of Husband and Wife Characteristics on Conflict and Coping Behavior, *Journal of Vocational Behavior*, 21, 99-110
- BEUTELL, N.J. et GREENHAUS, J.H. (1983) Integration of Home and Non-Home Roles : Women's Conflict and Coping Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 68, 43-48.
- BEUTELL, N.J. et O'HARE, M.M. (1987) Work-Nonwork Conflict Among MBAs : Sex Differences in Role Stressors and Life Satisfaction, *Work and Stress*, 1, 35-41.
- BLAU, D.M. et ROBBINS, P.K. (1991) Child Care Demand and Labor Supply of Young Mothers Over Time, *Demography*, 28(3), 333-351.
- BLAU, D.M. et ROBBINS, P.K. (1991) Turnover in Child Care Arrangements, *Review of Economics and Statistics*, 73(1), 152-157.
- BOHEN, H.B. et VIVEROS-LONG, A. (1981) *Balancing Jobs and Family Life : Do Flexible Work Schedules Help?* Philadelphia, PA : Temple University Press.
- BOND, J.T. (1992) The Impact of Childbearing on Employment, dans FRIEDMAN, D.E., GALINSKY, E. et PLOWDEN, V. (éditeurs) *Parental Leave and Productivity*, New York, NY : Families and Work Institute.
- BOWEN, G.L. (1988) Corporate Supports for the Family Lives of Employees : A Conceptual Model for Program Planning and Evaluation, *Family Relations*, 37(2), 183-188.
- BOWEN, G.L. (1984) Evaluation of the U.S. Air Force Family Support Center Programs, *Evaluation and Program Planning*, 7, 303-310.
- BRAUS, P. (1992) What Workers Want, *American Demographics*, 14(8), 30-37.
- BRAZELTON, T.B. (1985) *Working and Caring*, Reading, MA : Addison-Wesley.
- BROOKE, P.P. Jr. ET PRICE, J.L. (1989) The Determinants of Employee Absenteeism : An Empirical Test of a Causal Model, *Journal of Occupational Psychology*, 62, 1-19.
- BROWN, B.B., PETERS-HAMLIN, K. (1989) AT&T's Family-Care Union Agreement : A Harbinger of Change in Corporate America?, *Employment Relations Today*, autumn, 205-209.

- BUGLASS, K. (1989) The Business of Eldercare, *American Demographics*, 11(9), 32-39.
- BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS (1991) *Work and Family Today : 100 Key Statistics*, Special Report no.41, 11-32.
- BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS, (1987) *Employee Assistance Program Benefits, Problems, and Prospects*, Washington, D.C.
- BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS (1986) *Work and Family : A Changing Dynamic*, Special Report no.41, 11-32.
- BURKE, R., WEIR, T. et DUWORS, R.E. (1979) Type A Behavior Administrators and Wives' Reports of Marital Satisfaction and Well-Being, *Journal of Applied Psychology*, 64, 57-65.
- BURKE, R., WEIR, T. et DUWORS, R.E. (1980) Work Demands on Administrators and Spouse Well-Being, *Human Relations*, 33, 253-278.
- BURKE, R.J. (1986) Occupational and Life Stress and the Family : Conceptual Frameworks and Research Findings, *International Review of Applied Psychology*, 35, 347-369.
- BURKE, R.J. et GREENGLASS, E.R. (1987) Work and Family, dans C.L. COOPER et I.T. ROBERTSON (éditeurs) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chinchester, England : Wiley ,273-320.
- BURKE, R.J. (1988) Some Antecedants and Consequences of Work-Family Conflict, *Journal of Social Behavior and Personality*, 3(4), 287-302.
- BURLEY, K.A. (1991) Family-work Spillover in Dual-Career couples : A Comparison of Two Time Perspectives, *Psychological Reports*, 68(2), 471-480.
- BURRIS, B.H. (1986) Working Mothers : The Impact of Occupational Status on the Family/Work Nexus, *International Journal of Sociology & Social Policy*, 6(2), 8-21.
- BURUD, S.L., ASCHBACHER, R. et McCROSKEY, J. (1984) *Employer-Supported Child Care : Investing in Human Resources*, Dover, MA : Auburn House Press.
- BUSINESS WEEK (1989) The Mommy Track, 20 mars, 126-134.
- BUSINESS WEEK (1992) When the Only Parent Is Daddy, 23 novembre, 122-127.
- BUSINESS WEEK (1992) Family Care : Tips for Companies That Are Trying to Help, 28 septembre, 36, 38.

- C.P.Q. (Conseil du patronat du Québec) (1993) Conciliation travail-famille : Expériences québécoises, *Bulletin sur les relations du travail*, juillet-août, 24(254), 9-12.
- CARTER, J.D., PIKTIALIS, D.S. (1988) What to Do About Mother in Milwaukee, *Business & Health*, 5(6), 19-21.
- CARTWRIGHT, L.K. (1978) Career Satisfaction and Role Harmony in a Sample of Young Women Physicians, *Journal of Vocational Behavior*, 12, 184-196.
- CASCIO, W.F. (1991) *Costing Human Resources : The Financial Impact of Behavior in Organizations*, Boston : PWS-KENT.
- CASCIO, W.F., et RAMOS, R.A. (1986) Development and Application of a New Method for Assessing Job Performance in Behavioral/Economic Terms, *Journal of Applied Psychology*, 71, 20-28.
- CATALYST (1986) *Report on a National Study of Parental Leaves*, New York : Auteur.
- CATALYST (1988) *Parental Leave and Vital Statistics*, Mimeographed factsheet. New York : Auteur.
- CATTAN, P. (1991) Child-Care Problems : An Obstacle to Work, *Monthly Labor Review*, 114(10), 3-9.
- CHADWICK, B.S., ALBRECHT, S.L. et KUNZ, P.R. (1976) Marital and Family Role Satisfaction, *Journal of Marriage and the Family*, 38, 431-440.
- CHAPMAN, F.S. (1987) Executive Guilt : Who's Taking Care of the Children?, *Fortune*, 16 février, 30-37.
- CHAWLA, R.K. (1992) L'évolution des familles comptant deux soutiens, *Perspective, Statistique Canada*, 24-27.
- CHESKI, C. (1992) Planning Practice : Reinventing the Working Day, *Planning*, 58(11), 14-17.
- CHREIST, L., (1989) Child Care : Now It's Everybody's Business, *Executive Financial Woman*, 12-16.
- CHRISTENSEN, K.E. (1989) *Flexible Staffing and Scheduling in U.S. Corporations*, Bulletin de recherche no. 240, New York : The Conference Board.
- CHRISTENSEN, K.E. et STAINES, G.L. (1990) Flextime : A Viable Solution to Work/Family Conflict?, *Journal of Family issues*, 11(4), 455-476.

- CLAY, J.M. (1989) The Child Care Issue : Benefits Required by a Changing Workforce, *Employee Benefits*, 14(3), 32-34.
- COATES, M.L. (1991) Work and Family Issues : Beyond "Swapping the Mopping and Sharing the Caring", Industrial Relations Center, Queen's University, Kingston, Ontario : Current Issues Series.
- COLLINS, P.R., KRAUSE, P., MACHIDA, S., (1990) Making Child Care an Employee Benefit, *Management Accounting*, 26-29.
- COLLINS, R.C. et MAGID, R.Y. (1989) Taking the Myths out of Childcare Planning, *Management Review*, 78(1), 18-22.
- COLLINS, R.C., MAGID, R.Y. (1990) Work and Family : How Managers Can Make a Difference, *Personnel*, 14-19.
- CONFERENCE BOARD, THE (1987) *Family-Supportive Policies : The Corporate Decision-Making Process*, rapport n° 897, New York.
- CONTANDRIOPOULOS, A.-P., CHAMPAGNE, F., POTVIN, L., DENIS, J.-L. et BOYLE, P. (1990) *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*, Montréal, QC : Les Presses de l'Université de Montréal, 33-53.
- COOK, A.H. (1989) Public Policies to Help Dual-Earner Families Meet the Demands of the Work World, *Industrial & Labor Relations Review*, 42(2), 201-215.
- COOK, A.H. (1987) Work and Family : Juncture and Disjuncture, *ILR Report*, 25(1), 5-9.
- COOK, A.H. (1987) Family and Work : Challenges to Labor, Management and Government, *Industrial Relations*, 42(3), 520-526.
- COOK, T.D. et CAMPBELL, D.T. (1979) *Quasi-Experimental Design and Analysis Issues for Field Settings*, Boston : Houghton Mifflin.
- COOPER, C.L. (1987) Corporate Policies and Working Couples, *Journal of General Management*, 12(3), 52-57.
- COVIN, T.J. et BRUSH, C.C. (1993) A Comparison of Student and Human Resource Professional Attitudes Toward Work and Family Issues, *Group and Organization Management*, 18(1), 29-49.
- CROSBY, F. (1991) *Juggling*, New York : The Free Press.

- CROUTER, A., HUSTON, T et ROBBINS, E. (1983) *Bringing Work Home : Psychological Spillover From Work to the Family*, Présenté au congrès annuel NCFER, octobre.
- CROUTER, A.C. (1984) Spillover from Family to Work : The Neglected Side of the Work-Family Interface, *Human Relations*, 37(6), 425-442.
- CROUTER, A., PERRY-JENKINS, M., HOUSTON, T. et MICHALE, S. (1987) Processes Underlying Father Involvement in Dual-Earner and Single-Earner Families, *Developmental Psychology*, 23, 431-440.
- CROUTER, A.C. et MACDERMID, S.M. (1990) Into the Lion's Den : Methodological Issues for Work-Family Research Inside the Corporation, *Marriage and Family Review*, 15(3-4), 59-74.
- CURRY, J.P., WAKEFIELD, D.S., PRINCE, J.P., MUELLER, C.W. et McCLOSKEY, J.C. (1985) Determinants of Turnover Among Nursing Department Personnel, *Research in Nursing and Health*, 8, 397-411.
- DAFT, R.L., et WEICK, K.E. (1984) Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9, 285-295.
- DAVID-MCNEIL, J. (1992) La diversification des ressources humaines québécoises, *Gestion*, 17, 2, 39-48.
- DAWSON, A.G., MIKEL, C.S., LORENZ, C.S. et KING, J. (1984) An Experimental Study of the Effects of Employer-Sponsored Child Care Services on Selected Employee Behaviors, Chicago : Foundation for Human Services, Inc.
- DEPARTMENT OF THE PRIME MINISTER AND CABINET (1989) Child Care in the Workplace : A Cost-Benefit Study of Employer Provided Child Care, Canberra, Australia : Australian Government Printing Office.
- DEVEREAUX, M.S. (1987) Faits saillants du recensement de 1986 : Le vieillissement de la population canadienne, *Tendances sociales canadiennes*, hiver, 37-39.
- DILKS, C. (1984) Employees Who Help With Kids, *Personnel Administrator*, 29(2), 59-60.
- DION, G. (1986) *Dictionnaire canadien des relations du travail* (2e édition), Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- DUXBURY, L., HIGGINS, C. (1991) Gender Differences in Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 176(1), 60-74.



- DUXBURY, L., HIGGINS, C., LEE, C. et MILLS, S. (1992) Examen des résultats obtenus au niveau individuel et de l'organisation, *Optimum*, 23(2), 52-67.
- DUXBURY, L., HIGGINS, C., LEE, C. et MILLS, S. (1991) *Balancing Work and Family : A Study of the Canadian Federal Public Sector*, Rapport interne du secteur publique fédéral.
- DUXBURY, L. (1993) The Personnel Supervisor as Gatekeeper, *Transition*, june, 15-16.
- ECONOMIDES, S., RECK, D.N., SCHUB, A.J., (1989) Longer Days and Shorter Weeks Improve Productivity, *Personnel Administrator*, 112-114.
- EDGAR, D. (1988) Corporate Responses to Workers with Families, *Family Matters*, The Australian Institute of Family Studies, Melbourne, été.
- EICHMAN, C. (1992/1993) Surveys Reveal Needs For Work/Family Benefits - By Both Employees and Employers, *Employment Relations Today*, 19(4), 389-395.
- EICHMAN, C. et REISMAN, B. (1992) How Small Employers Are Benefiting from Offering Child Care Assistance, *Employment Relations Today*, 51-62.
- EISWIRTH-NEEMS, N.A. et HANDAL, P.J. (1978) Spouse's Attitudes Toward Maternal Occupational Status and Effects on Family Climate, *Journal of Community Psychology*, 6, 168-172.
- ELLWOOD, D.T. (1993) The Changing Structure of American Families, *Journal of the American Planning Association*, 59(1), 3-8.
- EMLLEN, A. (1987) Panel on Child Care, Work, and Family. Paper Presented at the Annual Convention of the American Psychological Association, New York.
- EMPLOYEE BENEFIT PLAN REVIEW (1988) Child Care Reflects Employee Needs, *Employer Goals*, 43(6), 30-36.
- EMPLOYEE BENEFIT PLAN REVIEW (1988) Employers Look for Solutions to Child Care Problem; Changing Labor Force Demands Flexibility, Management Sensitivity, and Advancement, 43(4), 54-59.
- EMPLOYEE BENEFIT PLAN REVIEW (1988) Surveying Employees to Assess Child Care Needs, 43(3), 24-28.
- FALCONER, T. (1988) Continental Rift, *Canadian Business*, 61(4), 131-133.

- FALKENBERG, L.E. (1991) What is needed to help Women Balance Work and Family Responsibilities?, *Equal opportunities international*, 10(3) 33-37.
- FALKENBERG, L.E. et MONACHELLO, M. (1990) Dual-Career and Dual-Income Families : Do They have Different Needs?, *Journal of Business Ethics*, 9, 339-351.
- FARRELL, G. (1980) *On Site Day Care : The State of the Art and Models Development*, Albany, NY : Welfare Research Institute.
- FEDOR, D.B. et ROWLAND, K.M. (1989) Investigating Supervisor Attributions of Subordinate Performance, *Journal of Management*, 15, 405-416.
- FENN, D. (1985) *The Kids Are All Right, Inc.*, 7(1), 48-54.
- FERNANDEZ, J.P. (1986) *Child Care and Corporate Productivity : Resolving Family/Work Conflicts*, Lexington, MA : Lexington Books.
- FERRIS, G.R., RUSS, G.S., ALBANESE, R., MARTOCCHIO, J.J. (1990) Personnel / Human Resources Management, Unionization, and Strategy Determinants of Organizational Performance, *Human Resource Planning*, 13(3), 215-227.
- FITZ-ENZ, J. (1984) *How to Measure Human Resource Management*, New York : McGraw-Hill.
- FLAMHOLTZ, E.G. (1974) *Human Resource Accounting*, Encino California : Dickerson.
- FOSTER, J. (1988) Balancing Work and the Family : Divided Loyalties or Constructive Partnership?, *Personnel Management*, 20(9), 38-41.
- FRIEDMAN, D.E. (1993) *Work-Family Needs : Leading Corporations Respond*, Families and Work Institute, New York, Conference Board.
- FRIEDMAN, D.E. (1991) *Linking Work-Family Issues to the Bottom Line*, New York : The Conference Board, Report No. 962.
- FRIEDMAN, D.E. (1990) Work and Family : The New Strategic Plan, *Human Resource Planning*, 13(3), 79-89.
- FRIEDMAN, D.E. (1989) Impact of Child Care on the Bottom Line. In Commission on Work-Force Quality and Labor Market Efficiency. *Investing in People : A Strategy to Adress America's Workforce Crisis* (Vol. 2, 1427-1476.). Washington, DC : U.S. Department of Labor.

- FRIEDMAN, D.E. (1989) *The Productivity Effects of Workplace Centers*, Communication présentée au "Conference on Child Care Centers at the Workplace", Resources for Child Care Management, Chicago, 11.
- FRIEDMAN, D.E. (1987a) *Family -Supportive Policies : The Corporate Decision-Making Process*, Rapport 897, New York : The Conference Board.
- FRIEDMAN, D.E. (1987b) Work vs. Family : War of the Worlds, *Personnel Administrator*, 32(8), 36-38.
- FRIEDMAN, S. (1987) Eldercare : New Benefit Buzzword?, *National Underwriter*, 30 mars, 91(13), 25, 54, 71.
- FRIEDMAN, D.E. et GALINSKY, E. (1992) "Work and Family Issues : a Legitimate Business Concern", dans : ZEDICK, S. (dir.) *Work, families and organizations*, San Francisco : Jossey-Bass.
- FRIEDMAN, D.E., GALINSKY, E. et PLOWDEN, V. (1992) *Parental Leave and Productivity : Current Research*, New York, NY : Families and Work Institute.
- FRITZ, N.R. (1988) Someone to Watch Over Them, *Personnel*, 65, 4-5.
- FRONE, M.R., RICE, R.W. (1987) Work-Family Conflict : The Effect of Job and Family Involvement, *Journal of Occupational Behavior*, 8(1), 45-53.
- FRONE, M.R., RUSSELL, M. et COOPER, M.L. (1992) Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict : Testing a model of the Work-Family Interface, *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- FRONE, M.R., RUSSELL, M. et COOPER, M.L. (1991a) Prevalence of Work-Family Conflict : Are Work and Family Boudaries Asymmetrically Permeable?, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723-729.
- FRONE, M.R., RUSSELL, M. et COOPER, M.L. (1991b) Relationship of Work and Family Stressors to Psychological Distress : The Independent Moderating Influence of Social Support, Mastery, Active Coping, and Self-Focused Attention, *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(7), 227-250.
- GALINSKY, E. (1991) Family Life and Corporate Policies, dans M. Yogman et T.B. Brazelton (éditeurs), *In Support of Families* (pp. 109-145), Cambridge, MA : Harvard University Press.
- GALINSKY, E., FRIEDMAN, D. et HERNANDEZ, C. (1991) *The Families and Work Institute Family-Friendly Index*, New York : The Families and Work Institute.

- GALINSKY, E., HUGHES, D. et DAVID, J. (1990) Trends in Corporate Family-Supportive Policies, *Marriage and Family Review*, 15(3-4), 75-94.
- GALINSKY, E. et STEIN, P.J. (1990) The Impact of Human Resource Policies on Employees : Balancing Work/Family, *Journal of Family Issues*, 11(4), 368-383.
- GALINSKY, E. (1989) *Labor Force Participation of Dual-Earner Couples and Single Parents*, Manuscrit non publié, U.S. Departement of Labor.
- GALINSKY, E. (1988) *Child Care and Productivity*, Communication présentée au "Child Care Action Campaign Conference", Child Care : The Bottom Line, New York, NY.
- GALINSKY, E. (1988). *Business Competitive Policies and Family Life : The Promises and Potential Pitfalls of Emerging Trends*, Work and family life studies project, (New York : Bank Street College of Education).
- GAUTHIER, B. (1984) *Recherche Sociale : De la Problématique à la Collecte des Données*, Sillery, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- GEBER, B. (1993) The Bendable, Flexible, Open-Minded Manager, *Training*, février, 30(2), 46-52.
- GHALAM, N.Z. (1993) Les femmes sur le marché du travail, *Tendances Sociales Canadiennes*, printemps, 2-6.
- GOFF, S.J., MOUNT, M.K., JAMISON, R.L. (1990) Employer Supported Child Care, Work/Family Conflict, and Absenteeism : A Field Study, *Personnel Psychology*, 43(4), 793-809.
- GOLEMBIEWSKI, R.T. (1985) *Humanizing Public Organizations*, Mt. Airy, MD : Lomond.
- GOLEMBIEWSKI, R.T. et PROEHL, C.W., Jr. (1978) A Survey of Empirical Literature on Flexible Hours : Character and Consequences of a Major Innovation, *Management Review*, 3, 837-853.
- GONYEA, J.G. et GOOGINS, B.K. (1992) Linking the Worlds of Work and Family : Beyond the Productivity Trap, *Human Resource Management*, 31(3), 209-226.
- GOOD, L.K., SISLER, G.F. et GENTRY, J.W. (1988) Antecedents of Turnover Intentions Among Retail Management Personnel, *Journal of Retailing*, 64(3), 295-314.
- GOOGINS, B.K., *Work/Family Conflicts, Private Lives-Public Responses*, Auburn House,

- GOOGINS, B., BURDEN, D. (1987) Employees Look to the Workplace for Help With Job-Family Problems, 58.
- GOOGINS, B.K., GONYEA, J.G. et PIT-CATSOUPHES, M. (1990) *Linking the Worlds of Family and Work : Family Dependent Care and Workers' Performance*, Boston : Boston University Center on Work and Family.
- GORDON, S. (1993) Helping corporations care, *Working Woman*, 18(1), 30-32.
- GOTTLIEB, B.H. et KELLOWAY, E.K. (1993) Eldercare and Employment, *Human Resources Management in Canada*, 65,597-65,604.
- GRANROSE, C.S., PARASURAMAN, S. et GREENHAUS, J.H. (1992) A Proposed Model of Support Provided by Two-Earner Couples, *Human Relations*, 45(12), 1367-1393.
- GRANT, L., SAI-CHEW, P. et NATARELLI, F. (1982) Children at Work, An Inventory of Work-Related Day Care in Canada, Social Planning Council of Metropolitan Toronto, Toronto, Ontario.
- GRAWITZ, M. *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1140 pages.
- GREENHAUS, J.H. (1988) The Intersection of Work and Family Roles : Individual, Interpersonal, and Organizational Issues, *Journal of Sociological Behavior and Personality*, 3, 23-44.
- GREENHAUS, J., BEDEIAN A. et MOSSHOLDER, K. (1987) Work Experiences, Job Performance, and Feelings of Personal and Family Well-Being, *Journal of Vocational Behavior*, 31, 200-215.
- GREENHAUS, J.H. et BEUTELL, N.J. (1985) Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- GREENHAUS, J.H. et PARASURAMAN, S. (1986) A Work-Nonwork Interaction Perspective of Stress and its Consequences, *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 37-60.
- GREENHAUS, J.H., PARASURAMAN, S., GRANROSE, C.S., RABINOWITZ, S. et BEUTELL, N.J. (1989) Sources of Work-Family Conflict Among Two-Career Couples, *Journal of Vocational Behavior*, 34, 133-153.
- GREENHAUS, J.H. et KOPELMAN, R.E. (1981) Conflict Between Work and Nonwork Roles : Implications for the Career Planning Process, *Human Resource Planning*, 4, 1-10.

- GROSSMAN, M.E. et MAGNUS, M. (1989) Hire Spending, *Personnel Journal*, 68(2), 73-76.
- GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992) *Gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Les Presses de l'Université de Montréal.
- GUINN, S.L. (1989) The changing workforce, *Training & Development Journal*, 37-39.
- GUTEK, B.A., REPETTI, R.L. et SILVER, D.L. (1988) Nonwork roles and stress at work, dans C.L. COOPER et R. PAYNE (éditeurs) *Causes, coping and consequences of stress at work*, New York : Wiley, 141-174.
- GUTEK, B.A., SEARLE, S., KLEPA, L. (1991) Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- HAGAN, R. (1988) Bank's Child Care Center Saves Money Due to Less Turnover and Absenteeism, *National report on Work and family*, 1.
- HAINES, V. (1993) Analyse des coûts et des bénéfices organisationnels des pratiques de gestion visant l'équilibre entre les exigences du travail et les responsabilités familiales, projet de thèse de doctorat, École de relations industrielles (Université de Montréal).
- HALCROW, A. (1988) IBM Answers the Elder Care Need, *Personnel Journal*, septembre, 67(9), 67-69.
- HALL, D.T. (1990) Promoting Work/Family Balance : An Organization-Change Approach, *Organizational Dynamics*, 18(3), 4-18.
- HALL, D.T. (1989) Moving beyond the "Mommy track" : An Organization change approach., *Personnel*, december, 23-29.
- HALL, F.S., HALL, D.T.(1978) Dual Careers : How do Couples and Companies Cope With the Problems? *Organizational Dynamics*, 6(4), 55-77.
- HALL, D.T. et RICHTER, J. (1988) Balancing Work Life and Home Life : What Can Organizations Do to Help? *Academy of Management Executive*, 2(3), 213-223.
- HALL, T. (1981) How to Estimate Employee Turnover, *Personnel*, 43-52.
- HAMILTON, C. (1987) Telecommuting, *Personnel Journal*, 66(4), 90-101.
- HAMILTON, P.W. (1989) Helping Out With the Kids, *Dun & Bradstreet Reports*, 19.

- HARRICK, E.J., VENEK, G.R. et MICHLITSCH, J.F. (1986) Alternative Work Schedules, Productivity, Leave Usage, and Employee Attitudes : A Field Study, *Public Personnel Management*.
- HARTMANN, C. R. (1988) The Child-Care Dilemma, *D&B Reports*, 36(5), 43-45, 49.
- HAUPT, J. (1993) Employee Action Prompts Management To Respond to Work-and-family Needs, *Personnel Journal*, 96-107.
- HAUTH, A. et HUMBLE, J. (1992) Family-Care Policies in the High-Tech Workplace : It's A Good Investment, *Industrial Management*, 34(6), 11-14.
- HAYGHE, H.V. (1988) Employers and Child Care : What Roles Do They Play?, *Monthly Labor Review*, 111(9), 38-44.
- HERMAN, J.B. et GYLLSTROM, K.K. (1977) Working Men and Women : Inter- and Intra-Role Conflict, *Psychology of Women Quarterly*, 1, 319-333.
- HEWLETT, S.A. (1986) *A Lesser Life*, New York : William Morrow.
- HEWLETT, S.A. (1989) Family Support Policy? Consult the Bottom line, *Management Review*, 78(1), 56-58.
- HIATT, A. (1982) Child Care : A Business Responsibility, *Industry Week*, 215(5), 13.
- HIGGINS, C.A., DUXBURY, L.E., IRVING, R.H. (1992) Work-Family Conflict in the Dual-Career Family, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 51(1), 51-75.
- HIGGINS, C.A. et DUXBURY, L.E. (1992) Work-Family Conflict : A Comparison of Dual-Career and Traditional-Career Men, *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 389-411.
- HOCK, E., CHRISTMAN, K. et HOCK, M. (1980) Factors Associated With Decisions About Return to Work in Mothers and Infants, *Developmental Psychology*, 16, 535-536.
- HOFFERTH, S.L. et WISSOKER, D.A. (1992) Price, Quality, and Income in Child Care Choices, *The Journal of Human Resources*, 27(1), 70-111.
- HOLAHAN, C.K et GILBERT, L.A. (1979a) Conflict Between Major Life Roles : Women and Men in Dual Career Couples, *Human Relations*, 32, 451-467.
- HOLAHAN, C.K et GILBERT, L.A. (1979b) Interrole Conflict for Working Women : Careers Versus Jobs, *Journal of Applied Psychology*, 64, 86-90.

- HOLZER, H.J. (1990) Wages, Employer Costs, and Employee Performance in the Firm, *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 147/S-164/S.
- HOPKINS, E. (1990) Who is Felice Schwartz and Why Is She Saying Those Terrible Things About Us?", *Working Woman*, october, 116-120.
- HOWARD, J.H., CUNNINGHAM, D.A. et RECHNITZER, P.A. (1977) Work Patterns Associated With Type A Behavior : A Managerial Population, *Human Relations*, 30, 825-836.
- HUDSON INSTITUTE OF CANADA AND TOWERS AND PERRIN (1991) *Workforce 2000 - Competing in a Seller's Market : Is Canadian Management Prepared?*
- HR MAGAZINE (1990) Vying for Time, august, 36-44.
- HUFFMAN, L.M. et SCHROCK, J.R. (1987) Corporate Day Care : An Answer to Labor Shortage, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 28(1), 22-24.
- HUGHES, D. et GALINSKY, E. (1988) Balancing Work and Family Life : Research and Corporate Application, dans A.E. Gottfried et Q.W. Gottfried (éditeurs) *Maternal Employment and Children's Development : Longitudinal Research*, (pp.233-268), New York : Plenum.
- HUMAN RESOURCES NETWORK (1975) Corporations and Kids : Company-Sponsored Day Care, *Corporate Responsibility Planning Service*, Philadelphia, PA.
- HUNSAKER, J.S. (1983) Work and Family Life Must be Intergrated, *Personnel Administrator*, 28(4), 87-91.
- HUTH, S.A. (1989) Corporations Provide Variety of Child Care Options, *Employee Benefit Plan Review*, 44(3), 48-50.
- HYLAND, S.L. (1990) Helping employees with family care, *Monthly Labor review*, september, 22-26.
- IRONSON, G. (1992) "Work, Job Stress, and Health", dans : ZEDICK, S. (dir.) *Work, families and organizations*, San Francisco : Jossey-Bass.
- JACKSON, S.E., SCHULER R.S., CARLOS RIVERO J. (1990) Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, 1989, 727-786.
- JACOBSON, B. (1982) Taking the Baby to Work, *McCall's*, 51.
- JACOBSON, B. et KAYE, B. (1993) Balancing Act, *Training & Development*, 47(2), 24-27.



- JOHNSON, W.B. et PACKER, A.H. (1987) *Workforce 2000 : Work and Workers for the Twenty-First Century*, Indianapolis : Hudson Institute.
- JONES, A.P. et BUTLER, M.C. (1980) A Role Transition Approach to the Stresses of Organizationally-Induced Family Role Disruption, *Journal of Marriage and the Family*, 42, 367-376.
- JUDGE, T.A. et HULIN, C. (1991) Job Satisfaction and Subjective Well-Being As Determinants of Job Adaptation, Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper 91-30, ILR/Cornell.
- KAGAN, S.L. et GLENNON, T. (1982) Considering Proprietary Child Care, dans E.F. ZIGLER et E.W. GORDON (éditeurs) *Day care : Scientific and Social Policy Issues*, Boston, MA : Auburn House Publishing Co.
- KAHN, R.L., WOLFE, D.M., QUINN, R., SNOEK, J.D. et ROSENTHAL, R.A. (1964) *Organisational Stress : Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York : Wiley.
- KAMERMAN, S.B. et KAHN, A.J. (1987) *The responsive Workplace*, New York : Columbia University Press.
- KAMERMAN, S. et KINGSTON, P.W. (1982) Employer Responses to the Family Responsibilities of Employees, dans S.B. KAMERMAN et C.D. HAYES (éditeurs) *Families that work*, Washington, DC : National Academy Press.
- KANTER, R.M. (1977) *Work and Family in the United States : A Critical Review and Agenda for Research and Policy*, New York : Russell Sage Foundation.
- KANTROWITZ, B. et WINGERT, P. (1993) Being Smart About the Mommy Track, *Working Woman*, 18(2), 48-51+.
- KARAMBAYYA, R. et REILLY, A.H. (1992) Dual Earner Couples : Attitudes and Actions in Restructuring Work for Family, *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 585-601.
- KATZ, M. et PIOTROWSKI, C. (1982) Correlates of Family Role Strain Among Employed Black Women, *Family relations*, 32, 331-339.
- KATZELL, R.A., BIENSTOCK, P. et FAERSTEIN, P.H. (1977) *A guide to Worker Productivity Experiments in the United States 1971-75*, Prepared for Work in America Institute, Inc., Scarsdale, New York : New York University Press.
- KEATING, K.G., DELMAR D., JOHNSON, K.L. (1989) Balancing Work & Home, *Life Association News*, 84(3), 22-43.

- KEITH, R. et SCHAFER, R. (1980) Role Strain and Depression in Two Job Families, *Family Relations*, 29, 483-488.
- KELLY, R.F. et VOYDANOFF, P. (1985) Work/Family Role Strain among Employed Parents, *Family Relations*, 34(3), 367-374.
- KERVIN, J.B. (1992) *Methods for Business Research*, New York : Harper Collins, 83-155.
- KIM, J.S. et CAMPAGNA, A.F. (1981) Effects of Flextime on Employee Attendance and Performance : A Field Experiment, *Academy of Management Journal*, 24, 729-741.
- KIMBERLEY, J.R. et EVANISKO, M.J. (1981) Organizational Innovation : The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations, *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.
- KINGSTON, P.W. (1990) Illusions and Ignorance About the Family-Responsive Workplace, *Journal of Family Issues*, 11(4), 438-454.
- KINGSTON, P.W. (1988) Studying the Work-Family Connection : A Theoretical Progress, Ideological Bias, and Shaky Foundations for Policy, *Journal of Social Behavior and Personality*, 3(4), 55-60.
- KIRKPATRICK, D.C. (1975) *Evaluating Training Programs*, Madison : American Society for Training and Development.
- KLEIN, H. (1988) Job Satisfaction in Professional Dual-Career Couples : Psychological and Socioeconomic Variables, *Journal of Vocational Behavior*, 32, 255-268.
- KLINE, M. et COWAN, P.A. (1988) Re-Thinking the Connections Among Work and Family Well-Being : A Model for Investigating Employment and Family Work Contexts, *Journal of Social Behavior and Personality*, 3, 61-90.
- KOFOMIDOS, J.R. (1990) Regaining Balance, *Executive Excellence*, 7(8), 3-5.
- KOHN, M. et SCHOOLER, C. (1973) Occupational Experience and Psychological Functioning : An Assessment of Reciprocal Effects, *American Sociological Review*, 38, 97-118.
- KOHN, M. (1977) *Class and Conformity : A Study in Values*, Chicago, : University of Chicago Press.
- KOHN, M. et SCHOOLER, C. (1978) The Reciprocal Effects of the Substantive Complexity of Work and Intellectual Flexibility : A Longitudinal Assessment, *American Journal of Sociology*, 84, 25-52.

- KOPELMAN, R.E. (1986) *Managing Productivity in Organizations*, New York : McGraw-Hill.
- KOPELMAN, R.E., GREENHAUS, J.H. et CONNOLLY, T.F. (1983) A Model of Work, Family, and Interrole Conflict : A Construct Validation Study, *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.
- KOSSEK, E.E. (1990) Diversity in Child Care Assistance Needs : Employee Problems, Preferences, and Work-Related Outcomes, *Personnel Psychology*, 43, 769-791.
- KOSSEK, E.E. (1989) The Acceptance of Human Resource Innovation by Multiple Constituencies, *Personnel Psychology*, 42, 263-281.
- KOSSEK, E. et GRACE, P. (1990) Taking a Strategic View of Employee Child Care Assistance : A Cost-Benefit Model, *Human Resource Planning*, 13(3), 189-202.
- KOSSEK, E.E. et NICHOL, V. (1992) The Effects of On-Site Child Care on Employee Attitudes and Performance, *Personnel Psychology*, 45, 485-509.
- KRAUT, A.I. (1990) Some Lessons On Organizational Research Concerning Work and Family Issues, *Human Resource Planning*, 13(2), 109-188.
- KRUG, D.N. PALMOUR, V.E. et BALLASSAI, M.C. (1972) *Evaluation of the Office of Economic Opportunity Child Development Center*, Rockville, MD : Westat, Inc.
- LAABS, J.J. (1993) Family Issues Are a Priority at Stride Rite, *Personnel Journal*, july, 8-56.
- LADEWIG, B.H. et MCGEE, G. (1986) Occupational Commitment, a Supportive Family Environment and Marital Adjustment : Development and Estimation Model, *Journal of Marriage and the Family*, 48, 821-829.
- LAFLEUR, E.K. et NEWSOM, W.B. (1988) Opportunities for child care, *Personnel Administrator*, 33, 146-154.
- LAFORTUNE, A. (1993). *Cheminement de carrière des femmes comptables agréées : rapport sommaire*, Cahier de recherche no. 93-02, École des Hautes Études Commerciales de Montréal, mars.
- LAMBERT, S.J. (1990) Processes Linking Work and Family : A Critical Review and Research Agenda, *Human Relations*, 43(3), 239-257.
- LA PRESSE, (1993) Quand la garderie de fiston est à côté du bureau de papa..., 14 septembre, C1-C3.

- LAWLER, E.E. III (1986) *High Involvement Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 252.
- LEE, C. (1991) Balancing Work and Family, *Training*, september, 23-28.
- LEE, C., DUXBURY, L., HIGGINS, C. et MILLS, S. (1992) Strategies Used By Employed Parents to Balance the Demands of Work and Family, *Optimum*, 23(2), 60-69.
- LEIBOWITZ, A., KLERMAN, J.A. et WAITE, L.J. (1992) Employment of New Mothers and Child Care Choice : Differences by Children's Age, *The Journal of Human Resources*, 27(1), 112-133.
- LELOUARN, J.-Y. (1990) Évaluation des valeurs et gestion des ressources humaines, *Info Ressources Humaines*, 14(1), 12-15.
- LERO D.S., GOELMAN, H., PENCE, A.R., BROCKMAN, L.M. et NUTTALL, S. (1989) *Les régimes de travail des parents et leurs besoins en matière de garde des enfants*, Statistiques Canada, Santé et Bien-être social Canada.
- LeROUX M. (1980) Day Care Center Nurtures Savings, Worker Goodwill, *Business Insurance*, 14, 3, 59.
- LEVINE, J.A. (1982) The Prospects and Dilemmas of Child care Information and referral, dans E.F. ZIGLER et E.W. GORDON (éditeurs) *Day care : Scientific and Social Policy Issues*, Boston, MA : Auburn House Publishing Co.
- LEVINE, R. (1989) Child care : Inching up the corporate agenda, *Management Review*, (New York : American Management Association, january).
- LOBEL, S.A. (1991) Allocation of Investment in Work and Family Roles : Alternative Theories and Implications for Research, *Academy of Management Review*, 16(3), 507-521.
- LOBEL, S.A., ST. CLAIR, L. (1992) Effects of Family Responsibilities, Gender, and Career Identity Saliency on Performance Outcomes, *Academy of Management Journal*, 35(5), 1057-1069.
- LOERCE, K.J., RUSSELL, J.E., RUSH, M.C. (1989) The Relationship Among Family Domain Variables and Work-Family Conflict for Men and Women, *Journal of Vocational Behavior*, 35(3), 288-308.
- LOVE, M., GALINSKY, E., HUGHES, D. (1987) Work and Family : Research Findings and Models for Change, *ILR Report*, 25(1), 13-20.
- LUSSIER, R.N. (1990) Should your organization use flextime?, *Supervision*, september 14-16.

- MAC BRIDE-KING, J.L., (1991) *Concilier le travail et la famille : un défi de taille dans les années 1990*, Le Conference Board du Canada, rapport 59-90.
- MAC BRIDE-KING, J. et PARIS, H. (1989) Balancing Work and Family Responsibilities, *Canadian Business Review*, automne, 17-36.
- MACLEAN'S (1993) Kids, Careers and The Day Care Debate, 31 mai, 36-40.
- MAGID R. Y. (1983) *Child Care Initiatives for Working Parents : Why Employers Get Involved*, New York : AMA.
- MAGID, R.Y. (1986) When Mothers and Fathers Work : How Employers Can Help, *Personnel*, décembre, 63(12), 50-56.
- MAGID, R. (1990) *The work and the family challenge*, AMA Membership Publications Division, American Management Association.
- MAHONEY, T.A. (1988) Productivity Defined : The Relativity of Efficiency, Effectiveness and Change, dans J.P. CAMPBELL et R.J. CAMPBELL (éditeurs) *Productivity in Organizations : New Perspectives from Industrial Organizational Psychology*, San Francisco : Jossey-Bass.
- MAIER, M., THOMPSON, C. et THOMAS, C. (1991) Corporate Responsiveness (and Resistance) to Work-Family Interdependence in the United-States, *Equal Opportunities International*, 10(3/4), 25-31.
- MANN, J. (1984) Child Care Public Policy Report, *Young Children*, 40(1).
- MARK, K. (1993) Balancing work and family, *Canadian Banker*, janvier-février, 100(1), 22-24.
- MARKS, S. (1977) Multiple Roles and Role Strain : Some Notes and Human Energy, Time, and Commitment, *American Sociological Review*, 42, 921-936.
- MARQUART, J.M. (1988) *A Pattern Matching Approach to Link Program Theory and Evaluation Data : The Case of Employer-Sponsored Child Care*, Unpublished doctoral dissertation, Cornell University, Ithaca, NY.
- MARTINEZ, M.N. (1993) Family Support Makes Business Sense, *HR Magazine*, janvier, 38-43.
- MATTHES, K. (1992) *Companies Can Make It Their Business to Care*, *HR Focus*, 69(2), 4-5.
- MATTIS, M.C. (1990) New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals : Myths and Realities, *Human Resource Planning*, 13(2), 133-146.

- MAUME, D.J., Jr. (1991) Child-Care Expenditures and Women's Employment Turnover, *Social Forces*, décembre, 70(2), 495-508.
- MAYFIELD, M.I. (1985) Work-Related Child Care in Canada, Ottawa : Women's Bureau, Labour Canada.
- MAYFIELD, M.I. (1985) Employer-Supported Child Care in Canada, Mimeo, Faculty of Education, University of Victoria, Victoria, British Columbia.
- McCOLL, H.L., JR. (1988) What a Caring Company Can Do, *Across the Board*, 25(7-8) 38-41.
- McCOLL, H.L., JR. (1990) Business and Family : The Facts are Changing [Letters to the editor], *Harvard Business Review*, 68, 194-195.
- McINTOSH, S.S. (1993) Fast-Trackers Hone Family Skills, *HR Magazine*, janvier, 44-46.
- McKIE, C. (1993) Population Aging : Baby Boomers Into the 21st Century, *Canadian Social Trend*, summer, 29, 2-6.
- McNEELY, R.L. et FOGARTY, B.A. (1988) Balancing Parenthood and Employment : Factors Affecting Company Receptiveness to Family-Related Innovations in the Workplace, *Family Relations*, 37(2), 189-195.
- MEIERS, M., Parental Leave and the Bottom Line, *Personnel Journal*, september 1989.
- MEISENHEIMER, J.R., II (1989) Employer Provisions for Parental Leave, *Monthly Labor Review*, 112, 20-24.
- MELÉ, D. (1989) Organization of Work in the Company and Family Rights of the Employees, *Journal of Business Ethics*, 8(8), 647-655.
- MELLOR, E.F. (1986) Shift Work and Flexitime : How prevalent are They? *Monthly Labor Review*, 109, 14-21.
- MICHAELS, B. (1992) Work and Family Pitfalls, *Executive Excellence*, 9(1), 19.
- MICHAELS, B., RIEGEL, M. (1990) Flexible Management, *Executive Excellence*, 7(9), 15-16.
- MICHAELS, B. et McCARTY, E. (1993) Family Ties and Bottom Lines, *Training & Development*, 47(3), 70-72.
- MIKALACHKI, A. et MIKALACHKI, D. (1991) Work-family Issues : You Had Better Address Them, *Business Quarterly*, 55(4).

- MILKOVICH, G. et GOMEZ, L.R. (1976) Child Care and Selected Work Behaviors, *Academy of Management Journal*, 19, 111-115.
- MILLER, T. (1984) The Effects of Employer Sponsored Child Care on Employee Absenteeism, Turnover, Productivity, Recruitment or Job Satisfaction : What is Claimed and What is Known, *Personnel Psychology*, 37(2), 277-289.
- MILLIKEN, F.J., DUTTON, J.E. et BEYER, J.M. (1990) Understanding Organizational Adaptation to Change : The Case of Work-Family Issues, *Human Resource Planning Journal*, 13, 91-107.
- MIRVIS, P.H. et LAWLER III, E.E. (1977) Measuring the Financial Impact of Employee Attitudes, *Journal of Applied Psychology*, 62(1), 1-8.
- MOORE, M. (1987) Les femmes chefs de famille monoparentale, *Tendances sociales canadiennes*, hiver, 31-36.
- MORGAN, H. et MILLIKEN, F.J. (1992) Keys to Action : Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues, *Human Resource Management*, 31(3), 227-248.
- MORRISON, A.M., VON GLINOW, M.A. (1991) Women and Minorities in Management, *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
- MOSS, P. (1992) Employee Child Care or Services for Children Carers and Employers, *Employee Relations*, 14(6), 20-32.
- NATHANS, L. (1980) Like It or Not, the Employee Child-Care Issue Won't Go Away, *Business Month*, 132(5), 81-82.
- NATIONAL CONCIL FOR JEWISH WOMEN (1987) *Accomodating Pregnancy in the Workplace*, NCJW Center for the Child Report, novembre, New York : Auteur.
- NATIONAL CONCIL FOR JEWISH WOMEN (1988) *Employer Supports for Child Care*, NCJW Center for the Child Report, août, New York : Auteur.
- NATIONAL UNDERWRITER (1988) 1,600 Days Go to Elder Care, *Survey Finds*, 92(23), 6, 88.
- NEAR, J.P., RICE, R.W. et HUNT, R.G. (1980) The Relationship Between Work and Nonwork Domains : A Review of Empirical Research, *Academy of Management Review*, 5, 415-429.

- NEAR, J.P., RICE, R.W. et HUNT, R.G. (1978) Work and Extra-Work Correlates of Life and Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 21, 248-264.
- NELSON, P.T. et COUCH, S. (1990) The Corporate Perspective on Family Responsive Policy, *Marriage and Family Review*, 15(3-4), 95-113.
- NELTON, S. (1989) Six Ways To Be "Family Friendly", *Nation's Business*, mars, 77(3), 12-13.
- NEW YORK TIMES (THE) (1992) Mommy Track, 23 février, section 3, 23.
- NIEVA, V.F. (1984) Work and Family Roles, dans M.D. LEE et R.N. KANUNGO (éditeurs) *Management of Work and Personal Life*, New York : Praeger.
- NOLLEN, S. (1989) The Work Family-Dilemma : How HR Managers Can Help, *Personnel*, mai, 25-30.
- O'CONNELL, M., BLOOM, D.E. (1987). *Juggling Jobs and Babies : America's Child Care Challenge*, Monograph in the Population Trends and Public Policy Series, Washington, D.C. : Population Reference Bureau.
- O'DRISCOLL, M.P., ILGEN, D.R. et HILDRETH, K. (1992) Time Devoted to Job and Off-Job Activities, Interrole Conflict, and Affective Experiences, *Journal of Applied Psychology*, 77, 272-279.
- O'NEIL, K.G. et TOCCO, A.L. (1990) Are Child Care Assistance programs a Crucial Investment?, *Financial Executive*, mars-avril, 19-23.
- ODERKIRK, J. et LOCHHEAD, C. (1992) Les caractéristiques des mères et pères seuls, *Tendances Sociales Canadiennes*, Statistique Canada, hiver, 27, 17-20.
- ONTARIO WOMEN'S DIRECTORATE (1991) *Work and Family : The Crucial Balance*, Ontario : Ministry of Community and Social Services.
- ORTHNER, D.K. et PITTMAN, J.F. (1986) Family Contributions to Work Commitment, *Journal of Marriage and the Family*, 48, 573-581.
- ORR, E.L. (1991) Policies for the Family-Friendly Workplace, *Journal : Bureaucrat*, 20(3), 5-8.
- OVERMAN, S. (1993) Not The Usual 9-to-5, *HR Magazine*, janvier, 47.
- PAINE, T.H. (1988) Benefits in the 1990's, *Personnel Journal*, 67, 82-92.



- PARASURAMAN, S., GREENHAUS, J.H., RABINOWITZ, H., BEDEIAN, A.G., MOSSHOLDER, K.W. (1989) Work and Family Variables as Mediators of the Relationship Between Wives' Employment and Husbands' Well-Being, *Academy of Management Journal*, 32(1), 185-201.
- PARASURAMAN, S., GREENHAUS, J.H., GRANROSE, C.S. (1992) Role Stressors, Social Support, and Well-Being Among Two-Career Couples, *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 339-356.
- PARIS, H. (1990) Balancing Work and Family Responsibilities : Canadian Employer and Employee View Points, *Human Resource Planning*, 13(2), 147-157.
- PARIS, H. (1989) *Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales*, Le Conference Board du Canada, rapport 43.
- PATI, G.C.(1991) Child Care Options Abound, *Across the Board*, jan/feb, 22-26.
- PERRY, K. (1978) *Survey and Analysis of Employer-Sponsored Day Care in the United-States*, Milwaukee : University of Wisconsin.
- PERRY, K.S. (1978) *Employers and Day Care : Establishing Services Through the Work Force*, Washington, DC : U.S. Department of Labor, Women's Bureau.
- PERRY, K.S. (1981) *Employers and Child Care : Establishing Services Through the Workplace*, Women's Bureau, U.S. Department of Labor, Washington, D.C.
- PETERSEN, D. et MASSENGILL, D. (1988) Child Care Programs Benefit Employers, Too, *Personnel*, mai, 58-62.
- PETTY, D. et FRISS, L. (1987) A Balancing Act of Working and Caregiving, *Business & Health*, 4(12), 22-26.
- PIETROMONACO, P., MANIS, J. et FROHARDT-LANE, K. (1986) Psychological Consequences of Multiple Social Roles, *Psychology of Women Quarterly*, 10, 373-382.
- PIOTRKOWSKI, C. (1979) *Work and the Family System*, New York : Free Press.
- PIOTRKOWSKI, C., et CRITS-CRISTOPH, P. (1981) Women's Job and Family Adjustment, *Journal of Family Issues*, 32, 126-147.
- PLECK, J. (1985) *Working wives/working husbands*, Beverly Hills, CA : Sage.
- PLECK, J., STAINES, G. et LANG, L. (1980) Conflicts Between Work and Family Life, *Monthly Labor Review*, 103(3), 29-32.

- PORTNER, J. (1983) Work and Family : Achieving a Balance, dans H. McCubbin et C. Figley (éditeurs) *Stress and the family : Vol. 1, Coping with normative transactions*, New York : Brunner/Mazel.
- POTTER, J.M. (1989) Family-Related Programs : Strategic Issues, *Canadian Business Review*, 16(3), 27-30.
- POWELL, G.N., (1989) Male/Female Work Roles : What kind of Future?, *Personnel*, 66(7), 47-50.
- RAABE, P.H. (1990) The Organizational Effects of Workplace Family Policies : Past Weaknesses and Recent Progress Toward Improved Research, *Journal of Family Issues*, 11(4), 477-491.
- RAABE, P.H. et GESSNER, J. (1988) Employer Family-Supportive Policies : Diverse Variations on the Theme, *Family Relations*, 37(2), 196-202.
- RALSTON, D.A. (1989) The Benefits of Flextime : Real or Imagined?, *Journal of Organizational Behavior*, 10, 369-373.
- RALSTON, D.A. (1990) How Flextime Eases Work/Family Tensions, *Personnel*, august, 45-48.
- REZNIK, L.B. et PREVATT, B. (1988) Women in the Workforce : The Feminization' of the Bottom Line, *Business Credit*, 90(10), 28-32.
- RIBARIC, R.F. (1987) Mission Possible : Meeting Family Demands, *Personnel Administrator*, 32(8), 70-79.
- RICE, R.W., FRONE, M.R., MCFARLIN, D.B. (1992) Work-Nonwork Conflict and the Perceived Quality of Life, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 155-168.
- RITTER, A. (1990) Dependant care proves profitable, *Personnel*, 67, 12-16.
- RODERICK, J.C., JELLEY, H.M. (1991) Managerial Perceptions of Telecommuting in Two Large Metropolitan Cities, *Southwest Journal of Business and Economics*, 8(1), 35-41.
- RODGERS, C.S. (1992) The Flexible Workplace : What Have We Learned, *Human Resource Management*, 31(3), 183-199.
- RODGERS, F.S. et RODGERS, C. (1990) La vie des affaires et la vie de famille, *Harvard-L'Expansion*, printemps, 85-93.

- ROGERS, J. (1986)\_ Attitudes Towards Alternative Work Arrangements : A Qualitative Assessment Among Employers in Metropolitan Toronto, *Social Planning Council Of Metropolitan Toronto*, January, 40 pages.
- RODRIGUEZ, R.A. (1983) How to Judge Your Day Care Options, *Personnel Administrator*, August, 41-44.
- RONEN, S. (1984) *Alternative Work Schedules : Selecting, Implementing and Evaluating*, Homewood IL : Dow Jones-Irwin.
- ROSEN, B., MIGUEL, M. et PEIRCE, E. (1989) Stemming the Exodus of Women Managers, *Human Resource Management*, 28(4), 475-491.
- ROSENER, J.B. (1990) Ways Women Lead, *Harvard Business Review*, november-december, 119-125.
- RUDOLPH, C.A. (1990) Child Care and the Work Place, *Bottomline*, october, 17-21.
- SANDROFF, R. (1989) Helping your Company Become Family-Friendly, *Working Woman*, november, 136-139.
- SCHECTER, M.A. (1990) *Dealing With Child Care Challenge : Is There a Role for the Employer?*, Kingston, Ontario : Queen's University, School of Industrial Relations Research Essay Series.
- SCHMIDT, V.J., SCOTT, N.A. (1987) Work and Family Life : A Delicate Balance *Journal : Personnel Administrator*, 32(8), 40-46.
- SCHMIDT, S. et TATE, D. (1987) Employers Supported Day Care : An Ecological Model For Supporting Families, dans L. BOND et B. WAGNER (éditeurs) *Families in transition, primary prevention programs that work*, Newbery Park : Sage Publications.
- SCMITT, N.W. et KLIMOSKI, R.J. (1991) Research Methods in Human Resources Management, Cincinnati, Ohio : South-Western, 369-402.
- SCHULTZ, J.B. et HENDERSON, C. (1985) Family satisfaction and job performance : Implications for career development, *Journal of Career Development*, 12(1), 33-47.
- SCHWARTZ, F.N. (1989) Management Women and the New Facts of Life, *Harvard Business Review*, january-february, 65-76.
- SCHWARTZ, J. et TSIANTARY, D. (1989) Escape from the office, *Newsweek*, 24 avril, 58.

- SCOTT, M.B. (1987) Demand Exceeds Capacity in Child Care Centers, *Employee Benefit Plan Review*, 42(3), 15-18.
- SECCOMBE, K. (1986) The Effects of Occupational Conditions Upon the Division of Household Labor : An Application of Kohn's Theory, *Journal of Marriage and the Family*, 48, 839-848.
- SEKARAN, U. (1992) Relations travail-famille, dynamique de couple et design organisationnel, *Gestion*, 17(3), 27-35.
- SEXTON, P.C. (1977) *Women and work*, (U.S. Department of Labor, Education and Training Division, R & D Monograph 46) Washington, DC : U.S. Government Printing Office.
- SHALOWITZ, D. (1993) Employers Reap Benefits of Child Care, *Business Insurance*, 27(5), 1, 21.
- SHALOWITZ, D. (1992) Work/Family Benefits Need Not Be Costly to Succeed, *Business Insurance*, avril, 26(17), 10-11.
- SHALOWITZ, D. (1992) Managers Named for Work-Family Issues, *Business Insurance*, 27 avril, 12.
- SHELLENBARGER, S. (1992) Lessons from the Workplace : How Corporate Policies and Attitudes Lag behind Workers' Changing Needs, *Human Resource Management*, 31(3), 157-169.
- SHELLENBARGER, S. (1992) Work and Family : Work-Family Plan's Cut Absenteeism and Stress, *Wall Street Journal*, 20 janvier, p.B1.
- SHER, M.L., BROWN, G. (1989) What to do with Jenny, *Personnel Administrator*, avril, 31-41.
- SHERIDAN, J.H. (1988) IBM Expands Its Personal Leave, 'Flex' Policies, *Industry Week*, 237(9), 21-22.
- SKINNER, D.A. (1980) Dual-Career family stress and coping, *Family Relations*, 29, 473-480.
- SMALL S. et RILEY, D. (1990) Toward a Multidimensional Assessment of Work Spillover into Family Life, *Journal of Marriage and The Family*, 52, 51-61.
- SMITH, H.L. et WATKINS, W.E. (1978) Managing Manpower Turnover Costs, *Personnel Administrator*, 23(4), 46-50.

- SOLOMON, B.A. (1984) A Company that Benefits From Child Care Benefits, *Personnel*, 62, 4-6.
- SOLOMON, C.M. (1991) 24-Hour Employees, *Personnel Journal*, August, 56-63.
- SOLOMON, C.M. (1992) Work/Family Ideas That Break Boundaries, *Personnel Journal*, october, 112-117.
- SOLOMON, J. (1988) Companies Try Measuring Cost Savings From New Types of Corporate Benefits, *Wall Street Journal*, December 29, B1-B3.
- SOUTH, S. (1989) The Part-Time Party Line, *CA Magazine (Canada)*, 122(7), 36-42.
- SPENCER, L.M., Jr. (1986) *Calculating HR Costs and Benefits*, New York : Wiley.
- SPITZE, G. et SOUTH, S. (1985) Women's Employment, Time Expenditure, and Divorce, *Journal of Family Issues*, 6, 307-329.
- STAINES, G.L. et GALINSKY, E. (1992) Parental Leave and Productivity : The Supervisors View, dans FRIEDMAN, D.E., GALINSKY, E. et PLOWDEN, V. (éditeurs) *Parental Leave and Productivity*, New York, NY : Families and Work Institute.
- STATISTIQUE CANADA (1989) *Women in the Workplace*, deuxième édition, Catalogue numéro 71-534E.
- STAUTBERG, S.S. (1988) Can Business Afford to Neglect Family Issues?, *CPA Journal*, 58(4), 6-10.
- STAUTBERG, S.S. (1987) Status Report : The Corporation and Trends in Family Issues, *Human Resource Management*, 26(2), 277-290
- STEWART, D.L. et BURGE, P.L. (1989) *Assessment of Employee Satisfaction, Stress, and Child Care at Dominion Bankshares Corporation*, Blacksburg, VA : Virginia Polytechnic Institute and State University.
- STILLMAN, F. et BOWEN, G. (1986) Corporate Support Mechanisms for Families : An Exploratory Study and Agenda for Research and Evaluation, *Evaluation and Program Planning*, 8, 309-314.
- STONER, C.R., HARTMAN, R.I., ARORA, R. (1990-91) Work/Family Conflict : A Study of Women in Management, *Journal of Applied Business Research*, 7(1), 67-74.

- ST-ONGE, S., GUÉRIN, G., RONDEAU, L. TROTTIER, R. et HAINES, V. (1993). *L'équilibre travail-famille : un enjeu organisationnel*. Article présenté au 4ième congrès de l'Association française de gestion des ressources humaines (AGRH), Jouy-en-Josas, France.
- ST-ONGE, S., GUÉRIN, G., TROTTIER, R., HAINES, V., SIMARD, M. (1994). La responsabilité des organisations en matière d'équilibre travail-famille, *INFO Ressources Humaines*, janvier, 9-11.
- SULLIVAN, S.E., GILMORE, J.B. et CRANDALL, W.R. (1992) Dependent Care : A Benefit for the 1990s, *Business & Economic Review*, 38(4), 14-16.
- SUSSER, P.A. (1986) Balancing Work Place and Family Concerns, *Employment Relations Today*, 13(3), 245-252.
- SUSSER, P.A., BELILOS, E. (1989) A Kinder and Gentler Approach to Work and Family Concerns?, *Employment Relations Today*, summer, 97-103.
- SUSSMAN, H. (1990) Are We Talking Revolution?, *Journal : Across the Board*, 27(7,8), 24-26.
- SUSSNER, F., RODGERS, C. (1989) Business and the Facts of Family Life, *Harvard Business Review*, 50, 121-131.
- SWERDLIN, M. (1990) Child care : Why bosses are becoming babysitters, *Business and Health*, january, 26-27.
- TAERK, L. (1993) *New Age Answers to Age Old Questions*, Mississauga : KINFO Eldercare Systems, Corporate Health Consultants Ltd.
- THOMAS, L.T. et THOMAS, J.E. (1990) The ABCs of Child Care : Building Blocks of Competitive Advantage, *Sloan Management Review*, Winter, 31-41.
- THORNBURG, L. (1993) Day Care for Kids and Elders is Natural, *HR Magazine*, January, 48-50.
- THORNBURG, L. (1993) Progressive employers wrestle with elder-care benefits, *HR Magazine*, 38(1), 50.
- TOBER, P.A. (1988) The Emerging Flexible Workplace, *Compensation & Benefits Review*, 20(1), 70-74.
- TOBER, P.A. (1988) Eldercare : An Issue of Emerging Importance, *Credit*, 13(6), 22-25.

- TRAVELERS INSURANCE CORPORATION (1985) *A Survey on Caregiving Responsibilities of Travelers Employees for Older Americans*, Hartford, CT : Travelers Insurance Corporation.
- TROST, C. (1987) Child Care Center at Virginia Firm Boosts Morale and Loyalty, *Wall Street Journal*, February 23, 12.
- TRUE, N.B., WINEMAN, J. (1989) Caregiving and Retirement Planning : A New Partnership, *Journal : Compensation & Benefits Management*, 5(4), 283-286.
- ULBRICH, P. (1988) The Determinants of Depression in Two-Income Marriages, *Journal of Marriage and the Family Life*, 50, 121-131.
- U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS (1988) BLS Reports on Employer Child Care Practices, *Bureau of Labor Statistics News*, January, 1-7
- U.S. DEPARTMENT OF LABOR (1988) *Child Care, A Work Force Issue* (Report of the Secretary's Task Force), Washington, DC.
- U.S. DEPARTMENT OF LABOR, WOMEN'S BUREAU, *Work and Family Resource Kit*, 21 pages.
- U.S. DEPARTMENT OF LABOR, WOMEN'S BUREAU, (1980) *Child Care Centers Sponsored by Employers and Labor Unions in the United-States*, Washington, D.C.
- USLANDER, G.L. (1993) From Companies that Have Family Leave : How Costly and Disruptive is it Really?, *Employment Relations Today*, 20(1), 1-5.
- VANDERKOLK, B.S. YOUNG, A.A. (1991) *The Work and Family Revolution : How Companies Can Keep Employees Happy and Business Profitable*, New York : Facts on File.
- VERESPEJ, M.A. (1989) The New Workweek, *Journal : Industry Week*, 238(21), 11-21.
- VERESPEJ, M.A. (1988) Child care : On-site centers pay off, *Industry Week*, August, 22.
- VEUM, J.R. et GLEASON, P.M. (1991) Child Care : Arrangements and Costs, *Monthly Labor Review*, 114(10), 10-17.
- VOYDANOFF, P. (1988) Work and Family : A Review and Expanded Conceptualization, *Journal of Social Behavior and Personality*, 3(4), 1-22.
- VOYDANOFF, P. (1988) Work Role Characteristics, Family Structure Demands, and Work/Family Conflict, *Journal of Marriage and the Family*, 50, 749-761.

- VOYDANOFF, P. (1987) *Work and Family Life*, Newbury Park, CA : Sage.
- VOYDANOFF, P. (1985) Work/Family Linkages Over the Life Course, *Journal-of-Career-Development*, 12(1), 23-32.
- VOYDANOFF, P. et KELLY, R.F. (1984) Determinants of Work-Related Family Problems among Employed Parents, *Journal of Marriage and the Family*, 46(6), 881-892.
- WAITE, L.J., LEIBOWITZ, A. et WITSBERGER, C. (1991) What Parents Pay For : Child Care Characteristics, Quality, and Costs, *Journal of Social Issues*, 47(2), 33-48.
- WALLACE, C. (1992) Creating a Family-Friendly Workplace, *Credit Union Management*, February, 18-21.
- WAYNE, W. et BURUD, S.L. (1986) A Hospital's On-Site Child Care Center Proves to Make Business Sense, *Health Care Management Review*, 11(3), 81-87.
- WERBEL, J.D. (1978) Work and Physical Health, dans A.K. Korman (chair) *Management Alienation*, Symposium conducted at the annual meeting of the Eastern Academy of Management, New York.
- WERTHER, W.B. Jr., DAVIS, K. et LEE-GOSSELIN, H. (1990) *La Gestion des Ressources Humaines* (2e édition), Montréal : McGraw-Hill, 686-706.
- WERTHER, W.B. (1989) Childcare and Eldercare Benefits, *Personnel*, septembre, 42.
- WIERSMA, U.J. (1990) Gender Differences in Job Attribute Preferences : Work-Home Role Conflict and Job Level as Mediating Variables, *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 231-243.
- WILCOX, J. (1989) Mommy Track, Daddy Track, *Training & Developpement Journal*, 43(9), 12-14.
- WILEY, D.L. (1987) The Relationship Between Work/Nonwork Role Conflict and Job-Related Outcomes : Some Unanticipated Findings, *Journal of Management*, 13(3), 467-472.
- WINNET, R.A. et NEALE, M.S. (1980) Results of Experimental Study of Flexitime and Family Life, *Monthly Labor Review*, 103, 29-32.
- WINNET, R.A. et NEALE, M.S. (1981) Flexible Work Schedules and Family Time Allocation : Assessment of a System Change on Individual Behavior Using Self Report Logs, *Journal of Applied Behavior Analysis*, 14, 39-46.





# Conférence des maîtrises en sciences économiques

Samedi 15 janvier 2005 à compter de 9h30

Lieu : Université de Montréal  
3200 Jean-Brillant, local B-2325

Il s'agit d'une journée d'information dédiée aux différents programmes de maîtrise en sciences économiques. C'est l'occasion idéale **pour tous les étudiants en sciences économiques** de se faire une idée à propos de leur futur lieu d'étude.

Voici l'horaire de la journée :

Heure	Présentation
9h30	HEC
9h55	Université de Sherbrooke
10h20	UQAM
10h45	McGill
11h10	Université Concordia
11h35	Université d'Ottawa
<b>12h00</b>	<b>Pause/Buffer froid pour tous</b>
12h30	Université de Montréal
12h55	Université Laval
13h20	Kiosques d'information

C'est un rendez-vous à ne pas manquer !

- WOOLSEY, C. (1992a) Employers Profit with Family Benefits : Expert, *Business Insurance*, 20 juillet, 26(29), 3, 10.
- WOOLSEY, C. (1992b) Continued Growth Seen in Work-Family Benefits, *Business Insurance*, 26(37), 13-16.
- WORK IN AMERICA INSTITUTE (1991) Family-Friendly Workplace : Good Business in the 1990s, juin, 16(6), 1-3.
- YOGEV, S. et BRETT, J. (1985) Patterns of Work and Family Involvement Among Single- and Dual-Earner Couples, *Journal of Applied Psychology*, 70(4), 754-768.
- YOUNG, L. et KLEINER, B.H. (1992) Work and family : Issues for the 1990s, *Women in Management Review*, 7(5), 24-28.
- YOUNGBLOOD, S. et CHAMBERS-COOK, K. (1984) Child Care Assistance Can Improve Employee Attitudes and Behavior, *Personnel Administrator*, février, 29, 45-46, 93-95.
- ZEDECK, S. (1992) *Work, Families and Organizations*, San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- ZEDECK, S. (1987) *Work, Family, and Organizations : An Untapped Research Triangle*, ILR Working Paper Series, Working Paper #10, The Institute of Industrial Relations University of California Berkley.
- ZEDECK, S. et MOSIER, K.L. (1990) Work in the Family and Employing Organization, *American Psychologist*, 45(2), 240-251.
- ZIGLER, E.F. et LANG, M.E. (1991) *Child Care Choices : Balancing the Needs of Children, Families, and Society*, New York : Free Press.

