

L'équilibre travail-famille : un enjeu organisationnel

Sylvie ST-ONGE

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Gilles GUÉRIN

Université de Montréal

Renée TROTTIER

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Manon SIMARD

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

Victor HAINES

Université de Montréal

RÉSUMÉ

La productivité des organisations repose de plus en plus sur la capacité des dirigeants d'adapter leurs modes de gestion à de multiples changements démographiques et sociologiques (féminisation de la main-d'oeuvre, augmentation du nombre de couples à deux carrières et du nombre de familles monoparentales, vieillissement de la population). L'ensemble de ces changements environnementaux a modifié les besoins des employés. Ressentant de plus en plus de difficultés à concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs responsabilités familiales, les employés recherchent maintenant un meilleur équilibre entre ces deux aspects de leur vie.

Les dirigeants d'entreprise, dans le but d'optimiser la productivité et de maintenir la rentabilité de leur organisation, doivent aider les employés à résoudre leurs problèmes de conciliation travail-famille. Il est utopique de croire encore que les organisations demeureront performantes en se cantonnant dans leurs modes traditionnels de gestion. L'influence réciproque entre le travail et la famille est inévitable et les conséquences d'un conflit sont coûteuses non seulement pour les employés mais aussi pour les entreprises. L'adoption de pratiques d'équilibre travail-famille démontre la reconnaissance de cette problématique par les organisations.

Les auteurs de cette communication poursuivent deux objectifs : premièrement, celui de sensibiliser les dirigeants aux causes et aux conséquences des problèmes de l'équilibre travail-famille ainsi qu'à leurs responsabilités en cette matière; deuxièmement, celui de présenter brièvement les résultats préliminaires d'une vaste enquête sur les pratiques d'équilibre travail-famille adoptées par les entreprises québécoises de plus de 225 employés et par un échantillon représentatif de la Chambre de commerce de Montréal (Québec, Canada).

L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE : UN ENJEU ORGANISATIONNEL¹

La productivité est plus que jamais le premier défi des dirigeants d'entreprise. Pour rester productives, les organisations doivent, bien sûr, s'adapter à de nombreux *changements économiques et concurrentiels* 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, et de plus en plus, sur la capacité des dirigeants d'adapter leurs modes de gestion à de multiples *changements démographiques et sociologiques*. Si les nouvelles caractéristiques de la main-d'oeuvre ne sont pas considérées, les employés doivent inévitablement faire face à un problème de conciliation entre leurs responsabilités professionnelles et leurs responsabilités familiales, problème qui a des répercussions coûteuses pour les entreprises.

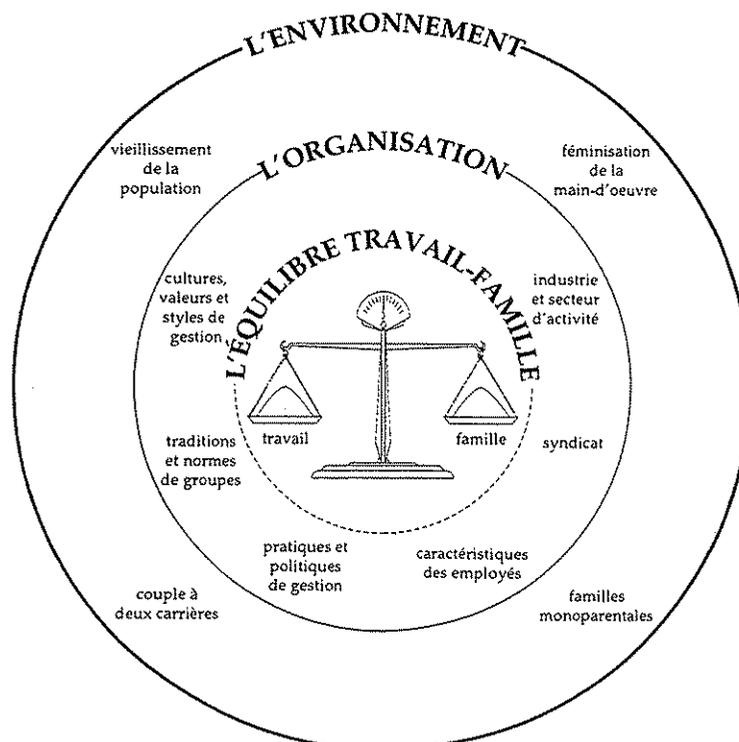
Les auteurs de cet article poursuivent deux objectifs : premièrement, celui de sensibiliser les dirigeants aux causes et aux conséquences des problèmes de l'équilibre travail-famille ainsi qu'à leurs responsabilités en cette matière; deuxièmement, celui de présenter brièvement les résultats préliminaires d'une enquête récente sur les pratiques d'équilibre travail-famille adoptées par les entreprises au Québec.

1. LES PRESSIONS SUR L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Tel qu'indiqué à la figure 1, les pressions environnementales qui s'exercent sur l'équilibre travail-famille sont nombreuses. De nombreux changements démographiques et sociologiques changent la nature et les besoins de la main-d'oeuvre.

Un premier changement a trait à la *féminisation de la main-d'oeuvre*. Au Canada, les femmes âgées de 25 ans et plus constituaient 45 % de la population active en 1991, alors que ce nombre n'était que de 36 % en 1975 (Ghalam, 1993). Au Québec, le pourcentage de femmes dans la population active est passé de 23 % en 1951, à 33 % en 1971 et à 40 % en 1990 (David-McNeil, 1992). Au Canada, 3,6 millions de femmes mariées étaient sur le marché du travail en 1989, un chiffre deux fois plus élevé qu'en 1971 (Statistique Canada, 1989). Aux États-Unis, 70 % des femmes ayant entre 20 et 44 ans occupaient un emploi rémunéré en 1985 (O'Connell et Bloom, 1987). En 1988, près de 50 % des enfants américains de moins d'un an avaient une mère ayant un emploi rémunéré; ce pourcentage s'élevait à 31 % en 1976 (Catalyst, 1988).

Figure 1
L'équilibre travail-famille :
un nouvel enjeu organisationnel au centre des pressions environnementales



Par ailleurs, tout indique que la féminisation de la main-d'oeuvre devrait encore se poursuivre au cours des prochaines années. Malgré une baisse du taux annuel de croissance de la main-d'oeuvre américaine entre 1985 et 2000 (1 % par rapport à 2,2 % pour la période 1970-1985), on prédit que 64 % des nouveaux employés sur le marché du travail entre 1988 et 1995 seront des femmes (Galinsky, 1988) et plus particulièrement des mères d'enfants d'âge préscolaire (*U.S. Department of Labor*, 1988). Selon certaines prévisions, d'ici 1995, 66 % des enfants américains d'âge préscolaire et 75 % des enfants américains d'âge scolaire auront une mère qui travaille à l'extérieur de la maison (Galinsky, 1988).

Un deuxième changement sociologique qui bouleverse les caractéristiques et les besoins de la main-d'oeuvre a trait au nombre croissant de *familles monoparentales*. Aux États-Unis, seulement 10 % des familles correspondent au portrait traditionnel, soit une famille où le père est le seul soutien de famille et où la mère élève les enfants à la maison. Au Canada, 13 % de l'ensemble des familles sont de type monoparental; 65 % de ces familles monoparentales ont un enfant de moins de 18 ans, 26 % ont un enfant de moins de 7 ans et 82 % ont une femme à leur tête (Moore, 1987; Oderkirk et Lochhead, 1992).

Un troisième changement sociologique qui bouleverse les caractéristiques et les besoins de la main-d'oeuvre a trait à l'augmentation du nombre de *couples à deux carrières*. En 1967, 33 % des couples canadiens étaient constitués de deux personnes ayant un emploi rémunéré alors qu'en 1989, ce pourcentage s'élevait à 62 % (Chawla, 1992). Comme chaque membre de ces couples a sa propre carrière, leur mobilité respective (mutations, promotions) devient de plus en plus difficile et limitée.

Finalement, les caractéristiques et les besoins de la main-d'oeuvre sont influencés par le fait que *de plus en plus d'employés ont à leur charge des parents âgés*. Au Canada comme ailleurs, les populations vieillissent en raison de l'augmentation de l'espérance de vie et de la diminution du taux de natalité. De 1970 à 1992, l'âge médian des canadiens a augmenté de 8 ans, passant de 26 à 34 ans alors que l'âge médian des québécois a augmenté de 10 ans, passant de 25 ans à 35 ans (McKie, 1993). Au cours de la période 1981-1986 au Canada, le nombre de personnes âgées (65 ans et plus) et le nombre de personnes d'âge actif (25 à 44 ans) ont augmenté de près de 14 % alors que le nombre de jeunes adultes (15 à 24 ans) a chuté de 19 % et celui des enfants (14 et moins) est demeuré tout juste stable (Devereaux, 1987). Le vieillissement de la population canadienne est également dû à la chute du taux de natalité, passant de 3,9 enfants par femme en âge de procréer en 1959 à environ 1,7 enfant actuellement (Guérin et Wils, 1992). Les jeunes employés seront donc de moins en moins nombreux et devront faire face à une nouvelle réalité, celle de devoir non seulement s'occuper de leurs enfants, mais aussi de leurs parents âgés.

L'ensemble de ces changements démographiques et sociologiques n'a pas seulement modifié les caractéristiques de la main-d'oeuvre, il a changé leurs besoins. Ressentant de plus en plus de difficultés à concilier leurs responsabilités professionnelles et leurs

responsabilités familiales, les employés recherchent maintenant un meilleur équilibre entre leur travail, leur famille et leurs loisirs (Le Louarn, 1990).

2. LA NATURE DU PROBLÈME D'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE

Les enquêtes montrent que ce sont encore les femmes qui assument la responsabilité première de la vie familiale et de l'éducation des enfants et qui ressentent davantage de difficultés à concilier les exigences de leur travail et celles de leur famille (Wiersma, 1990, Paris 1989, Schwartz, 1989). Toutefois, une étude a montré que lorsque les hommes endossent les mêmes responsabilités familiales que leurs conjointes, ils ressentent la même difficulté à équilibrer travail et famille (Crouter, 1984). Le conflit travail-famille ne serait alors pas relié au sexe des employés.

D'après Greenhaus et Beutell (1985), le conflit travail-famille correspond à « a form of interrole conflict in which role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect so that participation in one role is made more difficult by virtue of participation in the other role ». Tel qu'illustré à la figure 1, le conflit travail-famille ressenti par les employés est influencé par les caractéristiques de leur situation de travail et les caractéristiques de leur situation familiale.

Les caractéristiques de la *situation de travail* des employés correspondent aux caractéristiques, tant réelles que perçues, de leur *travail* et de leur *environnement de travail*. En ce qui a trait aux *caractéristiques du travail*, pensons aux employés qui doivent consacrer beaucoup d'heures à leur travail, aux employés qui ne peuvent décider de leur horaire de travail, à ceux dont l'horaire de travail est imprévisible et contraignant (heures supplémentaires, travail les week-ends, changements d'horaire ou de jours de travail, etc.) et à ceux dont le travail oblige à voyager fréquemment. Pensons aussi aux employés dont le travail exige un niveau d'engagement, de concentration ou d'efforts physiques très élevé, à ceux qui n'ont aucune sécurité d'emploi, à ceux qui viennent de changer d'emploi ou qui doivent constamment le faire (licenciements, promotions, mutations, etc.). En ce qui a trait à l'*environnement de travail*, pensons à des facteurs comme le climat social, la culture et les valeurs de l'organisation, les relations avec les collègues et avec le supérieur immédiat ainsi que les politiques et les pratiques de gestion d'une organisation.

Les caractéristiques de la *situation de famille* des employés correspondent aux caractéristiques, tant réelles que perçues, de leur *famille* et de leur *environnement familial*. En ce qui a trait aux *caractéristiques de leur famille*, pensons aux employés qui ont des enfants, particulièrement des enfants d'âge préscolaire, des enfants handicapés ou des enfants ayant des problèmes particuliers (toxicomanie, alcoolisme, etc). Pensons à ceux qui doivent s'occuper de leurs parents âgés ou qui sont seuls chefs de famille. Les employés doivent faire face à des problèmes particuliers de conciliation travail-famille

aux différentes étapes de leur vie (Sekaran, 1992). On se doute bien que les besoins d'un jeune couple à deux carrières avec deux enfants d'âge pré-scolaire sont fort différents des besoins d'un cadre masculin de 55 ans avec des enfants dans la vingtaine et une femme qui n'a pas d'emploi rémunéré. En ce qui concerne l'environnement familial, pensons aux employés dont le conjoint désapprouve le fait qu'ils travaillent ou, encore, assume peu de responsabilités domestiques.

3. L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE : UN ENJEU ORGANISATIONNEL

Les entreprises, dans un souci d'optimiser leur productivité et de maintenir leur rentabilité, doivent aider les employés à résoudre leurs problèmes à concilier travail et famille. En effet, il est utopique de croire encore que les organisations demeureront performantes en se cantonnant dans leurs modes traditionnels de gestion. L'influence réciproque entre le travail et la famille est inévitable et les conséquences d'un conflit sont coûteuses non seulement pour les employés mais aussi pour les organisations.

3.1 Les coûts des problèmes d'équilibre travail-famille

Les effets négatifs des problèmes d'équilibre travail-famille sur les attitudes et les comportements des employés sont nombreux et ont fait l'objet de plusieurs écrits. À titre d'exemples, on parle d'un accroissement du stress au travail (MacBride et Paris, 1989; Paris, 1989a, Bacharach *et alii*, 1991; Frone *et alii*, 1992a), d'une augmentation du nombre de retards au travail (Paris 1989a; Ralston, 1989), d'une plus grande anxiété quant à son rôle (Wiley, 1987; Wiersma, 1990), d'une diminution de la satisfaction et de l'engagement au travail (Bacharach *et alii*, 1991; Bedeian *et alii*, 1988; Frone *et alii*, 1992a; Wiley, 1987) et d'une augmentation de l'absentéisme (Paris, 1989a; Akyeampong, 1988).

Un rapport du *Conference Board of Canada* (Paris, 1989a) montre que 58 % des 385 employeurs consultés estiment que 25 % de leurs problèmes en matière de gestion des ressources humaines, particulièrement en ce qui a trait à l'absentéisme, aux retards, au stress et aux problèmes de rendement au travail, sont causés par les conflits entre les obligations familiales et professionnelles que ressentent leurs employés. D'après ce rapport, les problèmes occasionnés par la conciliation travail et famille se répercutent sur les coûts d'exploitation d'une entreprise et sur sa productivité. Ainsi, on y présente les résultats d'une étude démontrant qu'un taux de roulement mensuel médian de 1 % coûte 600 000 \$ par année à une société américaine de plus de 500 employés. Le rapport cite également le cas d'une entreprise américaine dont la pratique d'horaire flexible lui a permis d'économiser annuellement 250 000 \$, le coût estimé des retards et de l'absentéisme occasionnés par les problèmes d'équilibre travail-famille.

3.2 La réciprocité travail-famille

Zedeck et Mosier (1990) estiment que la relation

entre les deux sphères de la vie des employés _ leur travail et leur famille _ peut être envisagée sous l'angle de cinq théories. Premièrement, selon la *théorie de l'entraînement*, il y a une *relation positive* entre les sphères du travail et de la famille. Ceci signifie que, plus les employés ont de la facilité à assumer leurs responsabilités familiales, plus ils auront de la facilité à assumer leurs responsabilités au travail (et vice versa). Deuxièmement, selon la *théorie de la compensation*, il y a une *relation inverse* entre les sphères du travail et de la famille. Autrement dit, les employés qui ne sont pas satisfaits d'une des deux sphères de leur vie (leur travail ou leur famille) compenseront en s'impliquant davantage dans l'autre sphère. Troisièmement, d'après la *théorie de la segmentation*, il n'y a pas de *relation* entre les sphères travail et famille: la satisfaction et le succès des employés dans une de ces sphères n'a rien à voir avec le degré de satisfaction et de succès qu'ils retirent de l'autre sphère. Quatrièmement, d'après la *théorie de l'instrumentalité*, le succès des employés dans l'une des sphères (travail ou famille) est utile pour obtenir du succès dans l'autre sphère (travail ou famille). Finalement, selon la *théorie des conflits*, les *exigences des sphères du travail et de la famille* sont *inconciliables*: la satisfaction et le succès dans l'une des sphères nécessitent forcément des sacrifices dans l'autre.

Au cours des dernières années, de plus en plus d'auteurs _ tant des praticiens, des consultants que des universitaires _ préconisent l'adoption des théories de l'entraînement, de la compensation ou de l'instrumentalité (voir par exemple, Frone *et alii*, 1992a; Greenhauss et Bedeian, 1985; Sekaran, 1992). Par ailleurs, les résultats des études confirment qu'il y a bel et bien interdépendance (soit positive ou négative) entre les sphères du travail et de la famille (Bacharach *et alii*, 1991; Bedeian *et alii*, 1988; Hall *et alii*, 1978; Kossek, 1990; Kossek et Grace, 1990; Love *et alii*, 1987; Wiley, 1987).

Par le passé, l'attitude des dirigeants était de considérer la vie familiale comme étant une affaire personnelle (et, plus particulièrement, une affaire de femmes) qui n'avait rien à voir avec la vie professionnelle (théorie de la segmentation), ou, encore, que l'employé devait faire un choix puisque les responsabilités professionnelles et familiales sont inconciliables (théorie des conflits). Les règles de gestion implicites étaient du style « ne pas apporter les problèmes familiaux au travail » ou « peu importe les responsabilités familiales, le travail prévaut », « la famille est une affaire personnelle et l'employeur n'a pas à s'en soucier » ou, encore, « il faut faire un choix: la carrière ou la famille » (Magid, 1983; Schwartz, 1989).

Toutefois, de plus en plus de dirigeants d'entreprise considèrent que l'équilibre travail-famille constitue dorénavant un enjeu stratégique pour les organisations (Friedman, 1990). Ainsi, plus de 50 % des 385 employeurs canadiens estiment que les personnes responsables de trouver des solutions aux conflits travail-famille ressentis par les employés sont dans l'ordre, les employés eux-mêmes, les dirigeants d'entreprise, les syndicats et les gouvernements (Paris, 1989b).

Cette interdépendance a nécessairement des répercussions au travail, d'où la nécessité pour les

entreprises d'investir ressources et énergie afin d'aider leurs employés à mieux gérer ce conflit. Selon l'avis de plusieurs auteurs, les organisations ne demeureront compétitives que dans la mesure où elles se soucieront davantage du bien-être de leur ressource principale, leurs employés (Paris, 1989b; Lawler, 1986; Rondeau et Lemelin, 1991; Wils *et alii*, 1991). De plus en plus d'organisations semblent accepter cette nouvelle exigence puisqu'un nombre croissant d'entre elles mettent en place des pratiques de gestion visant à aider les employés à mieux concilier leurs responsabilités familiales et professionnelles.

4. LES PRATIQUES D'ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE : LES RÉSULTATS D'UNE ENQUÊTE

Les pratiques d'équilibre travail-famille permettent d'optimiser l'atteinte des objectifs organisationnels (productivité et compétitivité) et la satisfaction des nouveaux besoins des employés (horaires de travail plus souples, avantages sociaux mieux adaptés, etc.). Étant donné leurs bénéfices qu'elles pourraient en retirer, il est intéressant de vérifier dans quelle mesure les organisations ont adopté des pratiques d'équilibre travail-famille? Avec l'idée de répondre d'abord à cette question, nous avons réalisé en collaboration avec la Chambre de commerce de Montréal (Québec, Canada) une enquête sur les pratiques d'équilibre travail-famille adoptées dans les organisations québécoises.

4.1 L'échantillon

Au total, 1214 entreprises québécoises ont reçu le questionnaire de recherche par la poste. Près de la moitié de cet échantillon (n = 683) regroupe des entreprises membres de la Chambre de commerce de Montréal qui se répartit ainsi: 258 organisations ayant moins de 50 employés, 278 organisations ayant entre 51 et 250 employés et 147 organisations membres ayant plus de 251 employés. L'autre moitié de l'échantillon (n = 531) regroupe toutes les autres entreprises québécoises ayant plus de 250 employés.

4.2 Le questionnaire

Le questionnaire est divisé en 4 parties. Dans la première partie, on interroge les répondants sur la présence, la gestion et les impacts de 20 pratiques d'équilibre travail-famille les plus souvent citées dans la documentation (voir par exemple, Friedman, 1991; Mattis, 1990ab; Paris, 1989a, 1989b; Pati, 1991; U.S. Department of Labor, 1988). La figure 2 énumère et définit chacune de ces pratiques d'équilibre travail-famille. La deuxième partie du questionnaire porte sur l'existence d'un *programme* d'équilibre travail-famille. Les troisième et quatrième parties portent respectivement sur les caractéristiques des organisations participantes et des répondants.

4.3 Les résultats préliminaires

Au total, 301 questionnaires remplis nous ont été retournés, ce qui correspond à un taux de réponse de 25 %. Ces organisations participantes se répartissent ainsi :

11 d'entre elles ont moins de 50 employés, 22 ont entre 51 et 125 employés, 24 ont entre 126 et 224 employés et 236 organisations ont 225 employés et plus.

Le tableau 1 présente la fréquence d'adoption des différentes pratiques d'équilibre travail-famille parmi les entreprises participantes (n=301). Dans l'ordre, les types de pratiques les plus fréquemment adoptés par les entreprises répondantes sont: les pratiques ayant trait aux congés et aux avantages sociaux, celles portant sur l'aménagement du temps de travail, celles fournissant de l'aide aux membres de la famille et finalement, celles portant sur la gestion des carrières.

Ces résultats préliminaires sont encourageants. Ils confirment, qu'au Québec, les organisations commencent à considérer l'équilibre travail-famille comme un enjeu stratégique. Nos résultats corroborent également ceux d'autres enquêtes canadiennes et américaines selon lesquels les pratiques ayant trait aux congés et aux avantages sociaux ainsi qu'à l'aménagement du temps de travail sont plus populaires (Mattis, 1990ab; Paris, 1989ab; Nollen, 1989, U.S. Department of Labor, 1987).

5. CONCLUSION

De multiples changements démographiques et sociologiques (féminisation de la main-d'oeuvre, augmentation du nombre de couples à deux carrières et du nombre de familles monoparentales, vieillissement de la population) ont changé les besoins des employés: ils recherchent maintenant un meilleur équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et leurs responsabilités familiales. Face à ce nouveau besoin, il est utopique de croire encore que les organisations demeureront performantes en se cantonnant dans leurs modes traditionnels de gestion. Le problème d'équilibre travail-famille est coûteux (absentéisme, roulement, rendement, retards, etc.) et constitue un autre défi, voire un nouvel enjeu stratégique pour les organisations.

C'est dans cette perspective que les auteurs ont réalisé une vaste enquête sur les pratiques d'équilibre travail-famille auprès de 301 entreprises québécoises. Les résultats préliminaires ayant trait à l'adoption de 20 pratiques d'équilibre travail-famille sont encourageants. Les organisations répondantes commencent à reconnaître la problématique d'équilibre travail-famille puisque plusieurs d'entre elles ont récemment implanté diverses pratiques d'équilibre travail-famille. En outre, les résultats corroborent ceux d'autres enquêtes canadiennes et américaines selon lesquels les pratiques d'équilibre travail-famille ayant trait aux congés et aux avantages sociaux ainsi qu'à l'aménagement du temps de travail sont plus fréquemment adoptées par les organisations.

NOTE

¹Cette étude a été financée par le programme « Action concertée sur la conciliation du travail et des responsabilités familiales » du Fonds pour la formation de chercheurs et l'aide à la recherche (FCAR) du gouvernement du Québec (Canada).

Figure 2
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 entreprises 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'entreprise pour aider les employés à défrayer les coûts 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 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 bourses — aux enfants des 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. Services d'information et de référence

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

B. CONGÉS ET AVANTAGES SOCIAUX

8. Congés pour raisons personnelles

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

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

Les compléments de salaire et les congés visés ici, sont ceux qui sont accordés aux employés féminins ou masculins lors de la naissance ou de l'adoption d'un enfant. Seuls les congés excédant ceux prévus par les lois (assurance chômage et normes du travail) sont considérés.

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 les problèmes personnels, ici les problèmes familiaux, qui peuvent affecter leur rendement au travail.

Figure 2 (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 vue, ...).

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 service 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 au travail tout en respectant un nombre d'heures fixes 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 volontairement chacune des 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 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 transferts, en retardant les promotions, 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
La fréquence et l'adoption des différentes pratiques d'équilibre travail-famille
parmi les organisations répondantes
 (n = 301)

	n	%
A. AIDE AUX MEMBRES DE LA FAMILLE		
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. CONGÉS ET AVANTAGES SOCIAUX		
8. Congés pour raisons personnelles	223	73,8
9. Compléments de salaire et congés à la naissance et à l'adoption	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
C. AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL		
13. Horaire flexible	107	35,5
14. Horaire comprimé volontaire	21	7,0
15. Horaire à la carte	18	6,0
16. Travail à temps partiel volontaire	112	37,2
17. Travail partagé volontaire	46	15,3
18. Travail à domicile	11	3,7
D. GESTION DES CARRIÈRES		
19. Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales	20	6,6
20. Aide aux familles des employés déplacés géographiquement	31	10,3

RÉFÉRENCES

- AKYEAMPONG, E. (1988) - Statistique Canada, cat. 71-00.
- 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*, B12, 39-53.
- 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.
- CATALYST (1988) - Parental Leave and Vital Statistics. Mimeographed factsheet. New York: Catalyst.
- CHAWLA, R.K. (1992) L'évolution des familles comptant deux soutiens. Statistique Canada, *Perspective*, été 1992.
- CROUTER, A.C. (1984) - Spillover from Family to Work: The Neglected Side of the Work-Family Interface, *Human Relations*, 37, 425-442.
- DAVID-McNEIL, J. (1992) - La diversification des ressources humaines québécoises, *Gestion*, 17, 2, 39-48.
- DEVEREAUX, M.S. (1987) - Faits saillants du recensement de 1986: Le vieillissement de la population canadienne, *Tendances sociales canadiennes*, hiver, 37-39.
- FRIEDMAN, D.E. (1990) - Work and Family: The New Strategic Plan, *Human Resource Planning*, 13, 3, 79-89.
- FRIEDMAN, D.E. (1991) - *Linking Work-Family Issues to the Bottom Line*, New York: The Conference Board, Report No. 962.
- FRONE, M.R., RUSSELL, M. et COOPER, M.L. (1992a) - 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. (1992b) - Prevalence of Work-Family Conflict, *Organizational Behavior*, 13, 7, 723-729.
- GALINSKY, E. (1988) - Child Care and Productivity, Communication présenté au Child Care Action Campaign Conference, Child Care the Bottom Line, New York.
- GHALAM, N.Z. (1993) - Les femmes sur le marché du travail, *Tendances sociales canadiennes*, Statistique Canada, printemps.
- GREENHAUS, J.H. et BEUTELL, N.J. (1985) - Sources of Conflict Between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- HALL, F.S., HALL, D.T. (1978) - Dual Careers: How do Couples and Companies Cope With the Problems? *Organizational Dynamics*, 6, 4, 55-77.
- KOSSEK, E.E. (1990) - Diversity in Child Care Assistance Needs: Employee Problems, Preferences, and Work-Related Outcomes, *Personnel Psychology*, 43, 769-791.
- KOSSEK, E., GRACE, P. (1990) - Taking a Strategic View of Employee Child Care Assistance: A Cost-Benefit Model, *Human Resource Planning*, 13, 3, 189-202.
- LAWLER, E.E., III (1986) - *High-Involvement Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 252 p.
- LE LOUARN, J.Y. (1990) - Évaluation des valeurs et gestion des ressources humaines, *INFO ressources humaines*, 14, 1, 12-15.
- LOVE, M., GALINSKY, E., HUGHES, D. (1987) - Work and Family: Research Findings and Models for Change, *ILR Report*, XXV(1), 13-20.
- MAC BRIDE KING, PARIS, H. (1989) - Balancing Work and Family Responsibilities, *Canadian Business Review*, 17-36.
- MAGID, R. (1983) - *Child Care Initiatives for Working Parents: Why Employers Get Involved*, New York: AMA.
- MATTIS, M.C. (1990) - New Forms of Flexible Work Arrangements for Managers and Professionals: Myths and Realities, *Human Resource Planning*, 13, 2, 133-146.
- McKIE, Craig. (1993) - Population Aging: Baby Boomers Into the 21st Century, *Canadian Social Trend*, Summer, 29, 2-6.
- MOORE, M. (1987) - Les femmes chefs de famille monoparentale, *Tendances sociales canadiennes*, Hiver, 31-36.
- 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.
- ODERKIRK, J., LOCHHEAD, C. (1992) - Les caractéristiques des mères et des pères seuls. Statistique Canada. *Tendances sociales canadiennes*, hiver.
- PARIS, H. (1989a) - *Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales*, Le Conference Board du Canada, rapport 43.
- PARIS, H. (1989b) - Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee View Points, *Human Resource Planning*, 13, 2, 147-157.
- PARIS, H. Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales, *Le Conference Board du Canada*, rapport 43, 1989a.
- PATI, G.C. Child Care Options Abound, *Across the Board*, jan/feb 1991, 22-26.
- RALSTON, D.A. (1989) - The benefits of Flextime: Real or imagined? *Journal of Organizational Behavior*, 10, 369-373.

RONDEAU, A., LEMELIN, M. (1991) - Pratiques de gestion mobilisatrices, *Gestion*, février, 16, 1, 26-32.

SEKARAN, U. (1992) - Relations travail-famille, dynamique de couple et design organisationnel, *Gestion*, 17, 3, 27-35.

STATISTIQUE CANADA. Women in the Workplace. 2e édition, Catalogue 71-534E.

SCHWARTZ, F.N. - (1989) Management Women and the New Facts of Life, *Harvard Business Review*, janvier-février, 65-76.

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, (1987) *Work and Family Resource Kit*, 21 pages.

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.

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.

WILS, T., Le LOUARN, J.Y., GUÉRIN, G. (1991) - *La planification stratégique des ressources humaines*, Les presses de l'université de Montréal, 315 p.

ZEDECK, S. et MOSIER, K.L. (1990) - Work in the Family and Employing Organization, *American Psychologist*, 45, 2, 240-251.