PROFILS DES ORGANISATIONS AYANT IMPLANTE AU QUEBEC DES PRATIQUES D'AIDE A LA GESTION DE L'EQUILIBRE TRAVAIL - FAMILLE (ETF)*

Gilles GUERIN, *Université de Montréal*
Sylvie ST-ONGE, *Ecole des Hautes Etudes Commerciales*
Thierry WILS, *Université du Québec à Hull*
Victor HAINES, *Université de Montréal*
Renée TROTTIER, *Ecole des Hautes Etudes Commerciales*
Manon SIMARD, *Ecole des Hautes Etudes Commerciales*

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

Cette étude présente les résultats d'une enquête sur les pratiques d'équilibre travail-famille (ÉTF) réalisée auprès de 301 organisations du Québec. Les résultats montrent que (a) l'implantation des pratiques d'ÉTF varie en fonction de leur nature: les pratiques ayant trait aux congés, aux avantages sociaux et à certains aménagements du temps de travail étant les plus fréquentes; (b) seulement deux caractéristiques organisationnelles influencent l'implantation de l'ensemble des pratiques d'ÉTF, soit (1) la compatibilité de la culture organisationnelle avec les préoccupations d'ÉTF et (2) la composition de la main-d'oeuvre; (c) cinq autres caractéristiques (taille, secteur d'activité, taux de syndicalisation, âge de l'organisation et taux de féminisation) ont également un impact déterminant mais - selon les valeurs prises -elles favorisent l'implantation de certaines pratiques plutôt que d'autres.

1. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Pour rester productives, les organisations canadiennes doivent 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 et la concurrence de plus en plus vive. Toutefois, la productivité d'une organisation repose aussi, et de plus en plus, sur la capacité des dirigeants d'adapter leurs modes de gestion à de multiples change-

ments démographiques et sociologiques qui exercent des pressions sur l'ÉTF (Guérin et Wils, 1992). Pensons à la féminisation de la main d'oeuvre qui va se poursuivre au cours des prochaines années, au nombre croissant de familles monoparentales, à l'augmentation du nombre de couples à deux carrières, au nombre croissant d'employés qui devront non seulement s'occuper de leurs enfants, mais aussi de leurs parents âgés.

Dans ce contexte, les conséquences d'un conflit entre les sphères du travail et de la famille sont coûteuses pour les organisations. Les effets négatifs des problèmes d'ÉTF sur les attitudes et les comportements au travail des employés (stress, retards, absentéisme, roulement, etc.) sont nombreux et ont fait l'objet de plusieurs recherches (p. ex. Akyeamong, 1992, Bacharach et alii, 1991; Burud et alii, 1984; Curry et alii, 1985, Frone et alii, 1992b, Magid, 1983; Paris, 1989 a et b; Wiley, 1987). Tous ces impacts se répercutent bien entendu sur les coûts d'exploitation et la productivité des entreprises (Paris, 1989a).

2. OBJECTIF ET IMPORTANCE DE LA RECHERCHE

Cette étude fait partie d'un projet de recherche plus vaste réalisé en partenariat avec le sous-comité "famille et emploi" du comité

Action femmes d'affaires (CAFA) de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. Elle vise à répondre aux deux questions suivantes: (1) Dans quelle mesure les organisations du Québec ont-elles implanté les différentes pratiques d'ÉTF? (2) Quelles caractéristiques organisationnelles influencent l'implantation des pratiques d'ÉTF?

Répondre à ces deux questions est utile tant d'un point de vue pratique que théorique. À notre connaissance, cette étude est originale à bien des égards: (a) elle considère un large éventail de pratiques d'ÉTF ($n = 20$); (b) elle a été réalisée auprès d'un échantillon d'organisations du Québec seulement ($n = 301$); (c) elle contribue au développement d'un modèle théorique sur le sujet en s'intéressant aux caractéristiques organisationnelles susceptibles d'expliquer l'implantation des pratiques d'ÉTF.

3. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les pratiques d'ÉTF sont variées. Une revue de la documentation - et plus particulièrement des travaux de Friedman (1991), Mattis (1990), Paris (1989 a et b), Pati (1991) et U.S. Department of Labor (1988) - nous a permis de dresser une typologie de 20 pratiques d'ÉTF, regroupées selon 4 catégories. Cette typologie est présentée au tableau 1. Une revue de la documentation nous a également permis de dégager 17 caractéristiques organisationnelles susceptibles d'influencer l'implantation des pratiques d'ÉTF.

Les 12 premières variables explicatives correspondent à des caractéristiques organisationnelles de nature générale. Par exemple, certains auteurs mentionnent que l'adoption de pratiques d'ÉTF dépend de la culture organisationnelle (Nollen, 1989), plus particulièrement des valeurs des dirigeants (Miliken et alii, 1990). La taille représenterait un déterminant important puisque, d'après l'enquête de Paris (1989 a et b), elle influence l'adoption de pratiques comme la garde des enfants, l'horaire flexible et les différents types de congés. L'enquête de Mattis (1990) confirme que les petites organisations implantent plus de pratiques d'horaire flexible que les grandes entreprises. Selon ces mêmes enquêtes (Mattis 1990; Paris, 1989a) et celle plus récente de Paris (1989b), le secteur d'activité économique influence l'implantation de certaines pratiques d'ÉTF comme les garderies, les horaires flexibles, et les congés "reliés à la famille". Finalement, la stratégie d'affaires pourrait représenter un autre

déterminant susceptible d'influencer l'adoption des pratiques d'ÉTF (Miliken et alii, 1990): ces dernières étant plus fréquemment implantées dans un contexte de stratégie de différenciation (axée sur la qualité et l'innovation) que dans un contexte de stratégie de réduction des coûts.

Les cinq dernières variables explicatives correspondent à des caractéristiques spécifiques de la main d'oeuvre des organisations. Ainsi, selon certaines enquêtes, les pratiques d'ÉTF sont plus susceptibles d'être implantées au sein des organisations ayant une proportion élevée d'employés féminins (Auerbach, 1988; Mattis, 1990; Paris, 1989a). Par ailleurs, Miliken et alii (1990) mentionnent que les entreprises dont la main-d'oeuvre est plus jeune sont plus susceptibles d'implanter des pratiques d'ÉTF.

4. METHODE DE RECHERCHE

Les données de cette étude ont été recueillies par l'entremise d'un questionnaire qui a été posté au cours du mois de mars 1993 à 1214 organisations ayant des opérations au Québec. Au total, 301 questionnaires remplis nous ont été retournés, ce qui correspond à un taux de réponse de 25 %. Les 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. Plus de 30 % des grandes entreprises (251 employés et plus) sondées ont participé à l'enquête alors que le taux de réponse des petites entreprises (moins de 50 employés) s'élève à moins de 4 %. Par conséquent, l'échantillon, sans être représentatif de la population totale des entreprises, s'avère optimal pour estimer le taux d'implantation des pratiques d'ÉTF, une variable qui, selon toute vraisemblance, augmente avec la taille des organisations.

Un indicateur dichotomique (oui/non) a été utilisé pour estimer la présence ou l'absence de chacune des pratiques d'ÉTF, dont une définition était donnée dans le questionnaire.

Les 12 variables explicatives correspondant à des caractéristiques organisationnelles générales ont été mesurées tantôt par un indicateur dichotomique pour les variables nominales à deux valeurs (appartenance à un groupe élargi: filiale ou non; type de propriété: familial ou non), tantôt par un code artificiel pour les variables nominales à plus de deux valeurs (localisation du siège social; secteur d'activité économique; types de stratégie d'affaires), tantôt par une échelle de type Likert à 5 niveaux pour les variables ordi-

nales (ampleur de la concurrence; ampleur des changements environnementaux; taux de croissance des affaires; qualité de la situation financière; importance accordée par les dirigeants à l'ÉTF; compatibilité de la culture organisationnelle à l'ÉTF) et, finalement, par la valeur numérique de la réponse pour la variable continue (âge de l'organisation).

Comme les 5 variables explicatives correspondant aux caractéristiques spécifiques de la main-d'œuvre des organisations sont de nature continue, leur indicateur correspond à la valeur numérique de la réponse. La taille de l'organisation est mesurée par le nombre total d'employés. L'importance des différentes catégories de personnel est mesurée par 7 indicateurs décrivant respectivement la répartition (en %) de la main-d'œuvre entre les catégories de personnel suivantes: cadres, professionnels, techniciens, employés de bureau, employés de production et d'entretien, représentants/vendeurs et autres. Le taux de féminisation est mesuré à partir de 8 indicateurs montrant la proportion de femmes dans chacun des groupes suivants: cadre supérieurs, cadres intermédiaires et de premier niveau, professionnels, techniciens, employés de bureau, employés de production et d'entretien, représentants/vendeurs, conseil d'administration. Le taux de syndicalisation est mesuré à partir de 6 indicateurs relatifs à la proportion de syndiqués parmi les cadres, les professionnels, les techniciens, les employés de bureau, les employés de production et d'entretien, les représentants/vendeurs. Finalement, l'âge des employés est mesuré à partir de 6 indicateurs relatifs à la proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans dans les mêmes derniers 6 groupes d'employés.

5. RESULTATS

5.1 Fréquence d'implantation des pratiques d'ÉTF

Le tableau 1 présente les résultats relatifs à l'implantation des pratiques d'ÉTF parmi les 301 organisations participantes. Les pratiques d'ÉTF ayant trait aux congés et aux avantages sociaux (à l'exception des services domestiques à accès rapide) sont les plus fréquemment implantées. Deux pratiques d'ÉTF ayant trait à l'aménagement du temps de travail - l'horaire flexible et le travail à temps partiel volontaire - sont également assez courantes. Finalement, les pratiques relatives à la gestion des carrières - l'aide aux

familles des employés déplacés géographiquement ou le cheminement de carrière adapté aux exigences familiales - sont beaucoup plus rares.

5.2 Caractéristiques organisationnelles favorisant l'implantation des diverses pratiques d'ÉTF

Suite à diverses analyses bivariées (tableaux de contingence et analyses corrélationnelles) et multivariées (analyses factorielles et analyses du discriminant), les caractéristiques significativement reliées à chacune des pratiques d'ÉTF ont été mises en évidence (voir tableau en annexe). L'ensemble des caractéristiques détermine pour chaque pratique le profil des organisations qui ont implanté cette pratique. Comme on le voit à partir des valeurs prises par le lambda de Wilks, quatre profils ne sont pas significatifs alors que seize le sont (quatorze avec une probabilité inférieure à 1% et deux avec une probabilité inférieure à 5 %). Parmi ces profils, ceux relatifs au programme d'aide aux employés, aux compléments de salaire et de congés, à la garderie, au travail partagé et au travail à temps partiel sont les plus précis c'est-à-dire que la conjonction des caractéristiques organisationnelles liées à chacune des pratiques permet de prédire avec le plus de succès l'implantation de la pratique.

5.3 Caractéristiques organisationnelles favorisant l'implantation d'un grand nombre de pratiques d'ÉTF

Si l'on effectue une régression du nombre de pratiques sur l'ensemble des variables organisationnelles (analyse multivariée), 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 taille critique qui rend possible l'implantation de certaines pratiques (par exemple d'une garderie) (tableau 2).

	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. Compléments de salaire et 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
C. AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL		
	107	35,5
13. Horaire flexible	21	7,0
14. Horaire comprimé volontaire	18	6,0
15. Horaire à la carte	112	37,2
16. Travail à temps partiel volontaire	46	15,3
17. Travail partagé volontaire	11	3,7
18. Travail à domicile		
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

Tableau 1 - L'implantation des différentes pratiques d'équilibre travail - famille parmi les organisations répondantes (n = 301)

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

R² = 0,366

F = 24,48* * *

Tableau 2 - Modèle de régression du nombre de pratiques sur les facteurs organisationnels (n = 218) (Modèle «Stepwise»)

6. ANALYSE ET DISCUSSION

Les résultats relatifs aux fréquences d'implantation confirment la popularité au Québec des pratiques de congés et d'avantages sociaux ainsi que des aménagements du temps de travail que sont le travail à temps partiel volontaire et l'horaire flexible. Ces résultats corroborent d'autres enquêtes canadiennes et américaines (Mattis, 1990; Paris, 1989 a et b; Nollen, 1989; U.S. Department of Labor, 1987). Ils tendraient à prouver que les organisations se préoccupent d'aider les employés à concilier leurs responsabilités de travail et leur responsabilités familiales. Or la réalité est plus nuancée; ces pratiques sont souvent implantées au cas par cas et pour des raisons étrangères à l'ÉTF. Lorsque nous avons interrogé les répondants sur la présence, dans leur organisation, d'un programme d'ÉTF - c'est-à-dire d'un ensemble intégré de pratiques et de structures implantées en vue de promouvoir l'ÉTF - seulement 11 répondants ont répondu par l'affirmative. Il existe donc bien souvent dans les organisations sondées des pratiques d'ÉTF sans pour autant qu'il existe une réelle volonté organisationnelle de promouvoir l'ÉTF. Néanmoins la présence fréquente de certaines pratiques (notamment les congés, avantages sociaux et certains aménagements du temps de travail) indique qu'il existe, dans la plupart des organisations, des bases à partir desquelles pourraient se développer rapidement et efficacement d'éventuels programmes d'ÉTF. De tels programmes ne s'implantent néanmoins que dans les organisations où la culture organisationnelle a évolué et où les dirigeants ont une philosophie de gestion favorable à l'ÉTF ou considèrent les ressources humaines comme un atout stratégique qui fait la différence.

A l'opposé la faible implantation d'un grand nombre de pratiques d'ÉTF (notamment au niveau des services de garde, de certains aménagements plus particuliers du temps de travail et de la gestion des carrières) suscite deux commentaires de notre part. D'abord il est réconfortant de constater que toutes les pratiques décrites dans la littérature spécialisée - même les plus avant-gardistes - sont expérimentées au Québec par au moins quelques organisations pionnières. C'est le cas par exemple de l'aide financière pour les services de garde, de la garde des enfants d'âge scolaire, de l'aide d'urgence, de l'aide aux dépendants à autonomie réduite, du travail à domicile, de l'horaire à la carte, etc... Pourtant les faibles taux d'implantation de ces pratiques indiquent également que les dirigeants sont loin d'être convaincus de l'efficacité de ces pratiques. Pour que de telles pratiques se généralisent, il va falloir que

des recherches plus approfondies - notamment des analyses monétaires coûts-bénéfices - prouvent hors de tout doute que ces pratiques sont rentables pour l'organisation et qu'en réduisant les impacts négatifs du conflit travail-famille (au niveau du roulement, de l'absentéisme, des retards, de la capacité d'attraction, du stress au travail, etc...) elles contribuent à améliorer la performance au travail et à réduire les coûts de main-d'oeuvre. Il est clair qu'actuellement la littérature consacrée à ce sujet est très abondante. Malheureusement les numéros spéciaux consacrés¹ à ce sujet sont souvent descriptifs et normatifs. Les jugements volontaristes et à l'emporte-pièce y prédominent. Il est donc temps que des analyses plus approfondies, de type empirique, aient une approche plus explicative et évaluative.

Sur le plan explicatif justement, notre recherche montre qu'un certain nombre de caractéristiques organisationnelles associées dans la littérature à l'implantation des pratiques d'ÉTF, n'ont en réalité pas ou peu d'effets majeurs sur cette implantation. Il s'agit de l'appartenance à un groupe plus large, de la localisation du siège social, du type de propriété, de la stratégie d'affaires, du niveau de concurrence, de l'ampleur des changements environnementaux, du taux de croissance, de la situation financière et de l'âge de l'organisation. Certaines de ces variables peuvent à l'occasion être associées à quelques pratiques. Par exemple il est normal que l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement existe plus dans les grands groupes ayant de multiples établissements répartis dans des régions différentes; il est également compréhensible que les quelques organisations qui n'offrent pas de programme d'assurance collective familiale soient des entreprises de types familiales; il est également observé que les cheminements de carrière adaptés aux exigences familiales sont plus fréquents dans les organisations où la proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans est élevée alors que l'inverse est vrai pour les services d'information et de référence. Mais il s'agit là de relations particulières qui n'ont pas une envergure suffisante pour que l'on puisse considérer que ces variables organisationnelles sont des déterminants majeurs de l'implantation des pratiques d'ÉTF.

Restent donc cinq variables ou groupes de variables qui peuvent être considérées comme des variables-clés pour expliquer l'implantation des pratiques d'ÉTF. Tout d'abord l'hypothèse de pratiques d'ÉTF proportionnellement plus implantées dans le secteur publique — et donc dans les organisations de plus grosse taille et dans les

organisations plus fortement syndiquées qui sont des variables fortement corrélées au secteur d'activité - est supportée par de nombreuses pratiques (garderies, services de garde des enfants d'âge scolaire, compléments de salaire et de congés, congés pour raisons personnelles, programme d'aide aux employés, services domestiques à accès rapide, travail à temps partiel). D'ailleurs ces caractéristiques organisationnelles sont aussi celles des organisations qui implantent le plus grand nombre de pratiques d'ÉTF. Pourtant certaines pratiques - assimilées aux aménagements flexibles et individualisés - ne suivent pas ce modèle et peuvent 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, de l'horaire flexible et du travail à domicile.

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. 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 les services de garderie, les congés pour raisons personnelles, l'horaire flexible, l'horaire comprimé volontaire. L'hypothèse liée à l'importance de la culture favorable sur l'implantation des pratiques d'ÉTF est donc elle aussi clairement confirmée.

Finalement, les résultats montrent que l'âge organisationnel - curieusement associé à la proportion de cadres - est un déterminant significatif de l'implantation des pratiques d'ÉTF. Alors que l'assurance collective familiale, l'aide financière, l'aide aux dépendants à autonomie réduite, les congés pour raisons personnelles et le PAE sont plus associés à des organisations plus âgées que la moyenne (où la proportion de cadres est plus forte), les pratiques relatives aux services de garderie, aux aménagements de toutes sortes ainsi qu'à l'aide aux familles des employés déplacés géographiquement sont plus présentes dans des organisations plus jeunes (où la proportion de cadres est plus faible).

CONCLUSION

En résumé, il est clair que ce sont les entreprises de grande taille, fortement syndiquées et féminisées, du secteur public (notamment du secteur de la santé), ayant une main-d'oeuvre hautement qualifiée (techniciens et professionnels), qui ont implanté le plus grand nombre de pratiques. Celles-ci sont souvent d'application uniforme, accessibles à tous et formalisées d'une façon telle qu'elles puissent être intégrées à une convention collective (par exemple compléments de salaires et de congés, congés personnels, programme d'aide aux employés, temps partiel, temps partagé). Ce sont aussi des pratiques qui peuvent nécessiter des infrastructures ou des espaces importants (par exemple garderie et services domestiques²). À l'opposé il ressort des résultats que les entreprises du secteur privé (de plus petite taille et peu syndiquées) ont également invest - quoique plus modestement - dans des pratiques d'équilibre travail-famille (par exemple travail à domicile, cheminement de carrière adapté, aide aux familles des employés déplacés géographiquement et - dans une mesure moindre - horaire flexible) qui présentent une forme plus souple et sont souvent réservées à une catégorie d'employés seulement ou accessibles au cas par cas. Ces pratiques sont le reflet d'une gestion plus individualisée des ressources humaines alors que la gestion en vigueur dans le secteur public apparaît de nature plus collective. Les profils des organisations qui ont implanté ces pratiques individualisées sont également moins homogènes. Finalement il ressort que

les variables secteur d'activité, taux de syndicalisation, taille (liées ensemble), les variables âge organisationnel, proportion de cadres (liées ensemble) ainsi que la variable taux de féminisation apparaissent prépondérantes pour expliquer ou pour prédire l'implantation d'une pratique plu-

tôt qu'une autre. Deux autres variables - la culture organisationnelle favorable et la proportion élevée de main-d'œuvre hautement qualifiée - favorisent pour leur part l'implantation de la quasi-totalité des pratiques d'ÉTF étudiées.

¹ Voir par exemple les numéros spéciaux de *Canadian Business Review* (Automne 1989), de *HR Magazine* (Août 1993), de *Human Resource Management* (No. 3 de 1992), de *Human Resource Planning* (No. 2 de 1990), de *Journal of Family Issues* (No. 4 de 1990), de *Les Affaires* (Mars 1993).

² Quoique dans ces deux cas le taux de féminisation n'est pas significativement relié à la pratique.

BIBLIOGRAPHIE

- AKYEAMPONG, E.B. (1992) L'absentéisme: une mise à jour, Perspective, Statistique Canada, printemps, cat. 71.00, 48-56.
- AMERICAN SOCIETY FOR PERSONNEL ADMINISTRATION (1988). Employers and Child Care : The Human Resource Professional's review, Alexandria (V.A.).
- AUERBACH, J.D. (1988) Corporations and Child care: Dynamics of the Work-Family Intersection, *Qualitative Sociology*, 11(1,2), 123-126.
- 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.
- BURUD, S.L., ASCHBACHER, R. et McCROSKEY, J. (1984) Employer-Supported Child Care: Investing in Human Resources, Dover, MA: Auburn House Press.
- CHRISTENSEN, R. (1989). Flexible staffing and Scheduling in U.S. Corporations, bulletin de recherche n° 240, New York : The Conference Board.
- 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.
- 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. (1991a) Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable?, *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723-729.
- GALINSKY, E. (1991). Family Life and Corporate Policies, dans : M. Yogman et T.B. Brazelton (dir). *In Support of Families*, pp. 109-145, Cambridge (M.A.) : Harvard University Press.
- GUÉRIN, G. et WILS, T. (1992) Gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Les Presses de l'Université de Montréal.
- GUÉRIN, G., ST-ONGE, S., TROTTIER, R., HAINES, V., SIMARD, M. (1994). Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille: la situation au Québec, *Gestion*, mai, 74-82.
- HALL, D.T., RICHTER, J. (1988). Balancing work life and home life : What can organizations do to help? *The Academy of Management Executives*, 11(3), 213-223.
- MAGID R.Y. (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.
- 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.
- NOLLEN, S. (1989) The Work Family-Dilemma: How HR Managers Can Help, *Personnel*, mai, 25-30.
- PARIS, H. (1989a). Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales, *Conference Board du Canada, rapport n° 43*, Ottawa.
- PARIS, H. (1990b) Balancing Work and Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee View Points, *Human Resource Planning*, 13(2), 147-157.
- PATI, G.C.(1991) Child Care Options Abound, *Across the Board*, jan/feb, 22-26.
- ST-ONGE, S., GUÉRIN, G., TROTTIER, R., HAINES, V., SIMARD, M. (1994). L'équilibre travail-famille: un nouveau défi organisationnel, *Gestion*, mai, 64-72.
- U.S. DEPARTMENT OF LABOR (1988) *Child Care, A Work Force Issue (Report of the Secretary's Task Force)*, Washington, DC.
- 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.
- ZEDECK, S. (1992) (dir). *Work, Families and Organizations*, San Francisco : Jossey Bass.
- ZEDECK, S. et MOSIER, K.L. (1990). *Work in the Family and Employing Organization*, *American Psychologist*, 45(2), 240-251.

ANNEXE

PROFILS DES ORGANISATIONS AYANT IMPLANTE CHAQUE PRATIQUE D'ETF
(ETABLIS A PARTIR D'ANALYSES DU DISCRIMINANT)

PRATIQUE	PROFIL
1. Garderie (n = 45) (λ = 0,731**)	Syndicalisation/secteur public/taille (+) Culture organisationnelle (+) Proportion de techniciens (+) Degré de concurrence et de changement (+) Proportion de cadres/âge organisationnel (-)
2. Aide financière pour frais de garde (n = 3) (λ = 0,982)	Proportion de techniciens (+) Proportion de cadres/âge organisationnel (-)
3. Garde des enfants d'âge scolaire (n = 12) (λ = 0,971*)	Syndicalisation/secteur public/taille (+)
4. Aide financière à l'éducation (n = 12) (λ = 0,947*)	Taux de féminisation (-) Proportion de cadres et âge organisationnel (+) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (-) Degré de concurrence et de changement (+) Proportion de techniciens (-)
5. Aide d'urgence (n = 16) (λ = 0,968)	Culture organisationnelle (+) Proportion de techniciens (-) Stratégie différenciée (+)
6. Aide aux dépendants à autonomie réduite (n = 9) (λ = 0,942*)	Culture organisationnelle (+) Taux de féminisation (+) Proportion de cadres et âge organisationnel (+) Degré de concurrence et de changement (-)
7. Service d'information et de référence (n = 37) (λ = 0,918* *)	Proportion de techniciens (+) Culture organisationnelle (+) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (-) Croissance (+) situation financière moyenne (-) Syndicalisation/secteur public/taille (+)
8. Compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption (n = 179) (λ = 0,699* *)	Syndicalisation/secteur public/taille (+) Culture organisationnelle (+) Degré de concurrence et de changement (-) Proportion de techniciens (+) Stratégie différenciée (-) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (+) Taux de féminisation (+)

ANNEXE - Suite

**PROFILS DES ORGANISATIONS AYANT IMPLANTE CHAQUE PRATIQUE D'ETF
(ETABLIS A PARTIR D'ANALYSES DU DISCRIMINANT)**

PRATIQUE	PROFIL
9. Congés pour raisons personnelles (n = 223) ($\lambda = 0,825^{**}$)	Syndicalisation/secteur public/taille (+) Taux de féminisation (+) Culture organisationnelle (+) Proportion d'employés de production/... (-) Proportion de cadres et âge organisationnel (+)
10. Programme d'aide aux employés (n = 158) ($\lambda = 0,693^{**}$)	Syndicalisation/secteur public/taille (+) Proportion de techniciens (+) Culture organisationnelle (+) Pas membre d'un groupe élargi/type familial (-) Croissance (-) situation financière moyenne (+) Degré de concurrence et de changement (+) Proportion de cadres et âge organisationnel (+) Stratégie différenciée (+) Taux de féminisation (+)
11. Assurance collective familiale (n = 285) ($\lambda = 0,879^{**}$)	Pas membre d'un groupe élargi/type familial (-) Proportion de cadres et âge organisationnel (+) Syndicalisation/secteur public/taille (+) Proportion d'employés de production/... (-) Croissance (+) situation financière moyenne (-) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (+) Taux de féminisation (-)
12. Services domestiques à accès rapide (n = 28) ($\lambda = 0,865^{**}$)	Syndicalisation/secteur public/taille (+) Proportion d'employés de production/... (-) Culture organisationnelle (+) Proportion de cadres et âge organisationnel (-) Croissance (+) situation financière moyenne (-) Degré de concurrence et de changement (+) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (+) Stratégie différenciée (+)
13. Horaire flexible (n = 107) ($\lambda = 0,850^{**}$)	Proportion d'employés de production/... (-) Culture organisationnelle (+) Proportion de cadre et âge organisationnel (-) Stratégie différenciée (+) Taux de féminisation (-) Croissance (-) situation financière moyenne (+) Proportion de techniciens (+) Syndicalisation/secteur public/taille (-)
14. Horaire comprimé volontaire (n = 21) ($\lambda = 0,921^{**}$)	Culture organisationnelle (+) Proportion de cadres et âge organisationnel (-) Syndicalisation/secteur public/taille (+) Pas membre d'un groupe élargi/type familial (+)

ANNEXE - Suite

**PROFILS DES ORGANISATIONS AYANT IMPLANTE CHAQUE PRATIQUE D'ETF
(ETABLIS A PARTIR D'ANALYSES DU DISCRIMINANT)**

PRATIQUE	PROFIL
15. Travail à temps partiel volontaire (n = 112) ($\lambda = 0,799^{*}$ *)	Syndicalisation/secteur public/taille (+) Proportion de cadres et âge organisationnel (-) Taux de féminisation (+) Culture organisationnelle (+) Stratégie différenciée (+) Proportion de techniciens (+)
16. Travail partagé volontaire (n = 46) ($\lambda = 0,789^{*}$ *)	Proportion de techniciens (+) Taux de féminisation (+) Syndicalisation/secteur public/taille (+) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (-) Croissance (-) situation financière moyenne (+) Culture organisationnelle (+) Proportion de cadre et âge organisationnel (-)
17. Travail à domicile (n = 11) ($\lambda = 0,957$)	Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (+) Culture organisationnelle (+) Syndicalisation/secteur public/taille (-) Proportion de techniciens (+)
18. Cheminement de carrière adapté aux exigences familiales (n = 20) ($\lambda = 0,878^{*}$ *)	Syndicalisation/secteur public/taille (-) Proportion d'employés de production/... (-) Proportion d'employés âgés de 25 à 45 ans (+) Stratégie différenciée (+) Proportion de cadres et âge organisationnel (-)
19. Aide aux familles des employés déplacés géographiquement (n = 31) ($\lambda = 0,908^{*}$ *)	Pas membre d'un groupe élargi/type familial (-) Taux de féminisation (-) Proportion de cadre et âge organisationnel (-) Degré de concurrence et de changement (+) Syndicalisation/secteur public/taille (-) Croissance (-) situation financière moyenne (+) Proportion de techniciens (-)

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