

## Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec

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

Volume 52, numéro 2, 1997

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051167ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051167ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R. & Simard, M. (1997). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(2), 274–303.  
<https://doi.org/10.7202/051167ar>

Résumé de l'article

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

# *Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec*

GILLES GUÉRIN  
SYLVIE ST-ONGE  
VICTOR HAINES  
RENÉE TROTTIER  
MANON SIMARD

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

- 
- GUÉRIN, G., École de relations industrielles, Université de Montréal.
  - ST-ONGE, S., Service de la gestion des ressources humaines, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
  - HAINES, V., Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.
  - TROTTIER, R., Collège Laflèche, Trois-Rivières.
  - SIMARD, M., Sport d'excellence, Université de Montréal.
- Cette recherche a été financée par le Fonds FCAR (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 et emploi).
  - Une version plus longue de cet article est disponible auprès des auteurs sur demande.

## PROBLÉMATIQUE

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

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

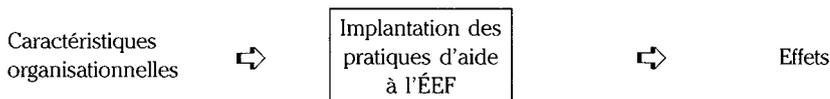
Les gestionnaires — préoccupés par cette situation — songent de plus en plus fréquemment à implanter des pratiques de gestion susceptibles de réduire les tensions entre l'emploi et la famille et ainsi d'en atténuer les effets négatifs. Dans un article portant sur les mesures à prendre pour réduire l'importance du conflit emploi-famille, Hall et Richter (1988) posaient la question suivante : *Balancing work life and home life: What can organizations do to help?* Leur réponse à cette question consistait à présenter certaines mesures propres à développer une culture organisationnelle favorable à l'ÉEF, notamment en renforçant et en légitimant les frontières entre le travail rémunéré et le travail à domicile. Aujourd'hui l'intérêt croissant des gestionnaires et l'évolution progressive des philosophies d'entreprise<sup>1</sup> a considérablement étendu l'espace des pratiques dites d'aide à l'équilibre emploi-famille<sup>2</sup> et — surtout — a mis de l'avant la question de leur efficacité.

1. Qui considèrent que les problèmes des employés sont aussi les problèmes de l'entreprise et qu'il est de l'intérêt des gestionnaires de s'en préoccuper.
2. Certaines pratiques (par exemple les garderies sur les lieux de travail ou le travail à domicile) allant d'ailleurs plus dans le sens de l'intégration des vies familiale et professionnelle que de la séparation préconisée par Hall et Richter (1988).

## ***LA RECHERCHE***

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

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



Cette étude permet d'alimenter le débat actuel — souvent empreint de subjectivité et d'affirmations *a priori* — avec des données empiriques sur l'importance, les caractéristiques et l'efficacité des diverses pratiques d'aide à l'ÉEF.

## ***REVUE DE LITTÉRATURE***

### ***Les pratiques***

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

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

(Friedman 1991 ; Bureau international du travail 1994 ; Guérin et al. 1994) confirment ces typologies ou en proposent des variantes.

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

### ***Fréquences d'implantation***

Quelques enquêtes abordent cette question de l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF. Aux États-Unis, le Bureau of Labor Statistics (1988) et Kennedy (1991) ont effectué les enquêtes les plus exhaustives alors que Burud et al. (1984), Christensen (1989), Meisenheimer (1989), le Bureau of National Affairs (1986), l'American Management Society (1988) et Gonyea et Googins (1992) se concentraient sur des catégories de pratiques particulières. Au Canada, le Social Planning Council of Metropolitan Toronto (1986), Paris (1989 et 1990) et Towers-Perrin (1991) ont également réalisé des études d'envergure mesurant le degré d'implantation de la plupart des pratiques d'ÉEF (voir tableau 3 plus loin).

Pourtant la comparaison et l'interprétation de ces fréquences d'implantation est quelquefois délicate car : (1) les contraintes de gestion des entreprises américaines et canadiennes ne sont pas similaires (par exemple en ce qui a trait à la législation du travail) ; (2) les populations sondées varient (par exemple elles appartiennent à des secteurs industriels différents ou à

des organisations de taille différente) ; (3) les enquêtes n'ont pas été réalisées au même moment ; (4) les tailles d'échantillon différent, et (5) certaines pratiques (notamment les programmes d'aide aux employés ou l'horaire variable) peuvent avoir été implantées à d'autres fins que celles de favoriser l'ÉEF.

Il est aussi amusant de constater que les mêmes chiffres sont interprétés différemment : constat de progrès pour certains (Adams 1993 ; Nelton 1993 ; Gonyea et Googins 1992 ; Bureau of National Affairs 1991 ; Burud et al. 1984), constat de lenteur pour d'autres (Collins et Magid 1989 ; Fritz 1988 ; Galinsky et al. 1991). Il est vrai que les enjeux en la matière peuvent avoir un caractère émotif et — surtout — que les bilans sont éphémères car la situation évolue — et continuera d'évoluer — rapidement avec le temps. Certains vont même jusqu'à prédire que la question de l'aide à l'ÉEF sera réglée d'ici dix ans (Laabs 1996).

### *Milieux favorables à l'implantation*

Un certain nombre d'auteurs (notamment Jackson et al. 1989 ; Milliken et al. 1990 ; Ferber et al. 1991 ; Gonyea et Googins 1992) ont tenté de mettre en évidence les facteurs organisationnels favorables à l'implantation des pratiques d'ÉEF (tableau 1). Généralement ils relient l'implantation à des impératifs sociaux ou économiques (Hand et Zawacki 1994). Selon la première logique les employeurs implantent des pratiques d'ÉEF parce que la main-d'œuvre a changé, par exemple elle est plus féminisée ou elle développe de nouvelles aspirations. Dans un tel contexte il s'agit de s'adapter au changement et l'objectif d'efficacité (implanter les bonnes pratiques) prime celui d'efficience (implanter les pratiques les plus rentables !). Bien sûr un tel changement n'est possible que si les valeurs des employeurs ont elles-mêmes évolué, et si ces derniers acceptent de jouer un rôle d'harmonisation sociale et reconnaissent certains droits en la matière aux employés (MacAdam 1994 ; Melé 1989). Sur ces points il est possible que le secteur public joue un rôle de leader (Bureau of Labor Statistics 1988).

Pourtant les impératifs économiques sont les plus souvent évoqués (Bowen 1988 ; Raabe 1990) et l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF est plus souvent tributaire de la perception de leur efficience par les gestionnaires. Les nombreux témoignages relatifs aux bénéfices attendus lors de l'implantation des pratiques mettent bien en évidence cette orientation utilitariste. En toute logique les entreprises où les bénéfices attendus sont les plus élevés devraient donc plus recourir à ces pratiques. C'est le cas par exemple des entreprises où la compétition est plus vive, la stratégie d'affaires plus différenciée et la main-d'œuvre plus rare et plus coûteuse. Lorsque l'attraction et la mobilisation de la main-d'œuvre sont des enjeux moins grands, les

TABLEAU 1  
**Principales caractéristiques organisationnelles influençant  
 l'implantation d'aide à l'ÉEF**

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

Source : Simard (1994).

milieux d'affaires apparaissent plus sceptiques à l'égard des pratiques d'ÉEF (Bowen 1988).

### ***Les effets***

De nombreuses recherches ont abordé cette question des effets des pratiques d'aide à l'ÉEF. Pourtant il s'agit le plus souvent de témoignages, d'anecdotes ou d'attentes, rares étant les chercheurs qui ont cherché à mesurer empiriquement les effets. Haines (1995) distingue à cet égard les

attentes, les constats non justifiés et les constats justifiés (par une mesure quantitative ou une méthodologie d'enquête). Après avoir analysé 64 articles, il ne recense que 85 constats justifiés sur les différents effets des pratiques d'aide à l'ÉEF alors qu'il dénombre pas moins de 104 attentes et 166 témoignages ou constats non justifiés (tableau 2).

Selon ce bilan, les organisations – lorsqu'elles implantent des pratiques d'aide à l'ÉEF – s'attendent donc à améliorer leur capacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre et à améliorer leur productivité et, dans une mesure moindre, à améliorer le climat et à diminuer l'absentéisme.

Si les constats non justifiés confirment cet ordonnancement (avec une nuance sur la loyauté), il n'en va pas de même des constats justifiés qui se

TABLEAU 2

**Les effets des pratiques d'aide à l'ÉEF selon la littérature (n = 64)**

<i>Pratiques d'aide</i>	<i>Fréquences de citation</i>		
	<i>Attentes</i>	<i>Constats non justifiés</i>	<i>Constats justifiés</i>
Diminuer le roulement	22	33	28
Améliorer la productivité	17	30	13
Améliorer le climat	10	18	11
Faciliter le recrutement	24	31	5
Diminuer l'absentéisme	9	20	24
Augmenter l'implication	6	6	1
Améliorer la satisfaction au travail	5	3	0
Favoriser une meilleure concentration	4	6	0
Améliorer le service à la clientèle	3	4	0
Augmenter la loyauté organisationnelle	2	10	0
Diminuer les retards	2	5	3

Source : Haines (1995).

concentrent sur les effets facilement mesurables – la diminution du roulement et de l'absentéisme – et négligent les effets plus incommensurables comme la capacité d'attraction, le climat de travail et même la performance.

Tel que le mentionne Friedman (1991), peu d'études présentent les effets respectifs des pratiques d'aide à l'ÉEF. L'enquête de Paris (1989) est l'exception la plus notoire à cet égard. La plupart des enquêtes mesurent les effets généraux de l'implantation de pratiques d'aide à l'ÉEF ou plus souvent les effets spécifiques d'une pratique particulière (par exemple les services de garde, l'horaire variable, l'emploi à temps partiel ou le travail à domicile). Si l'éventail des effets avancés par les auteurs est plus ou moins

large d'une pratique à l'autre (Trottier 1994), il reste qu'il s'agit toujours à peu près des mêmes effets et que la construction d'une typologie d'effets utilisable pour toutes les pratiques d'aide à l'ÉEF peut être envisagée.

### **MESURE DES VARIABLES**

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

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

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

### **COLLECTE DES DONNÉES**

Le questionnaire ainsi constitué et prétesté a été envoyé au mois de mars 1993 au président – ou à son représentant pour ce qui concerne les questions de conciliation emploi-famille – de 1 214 organisations ayant des opérations au Québec. Cet échantillon a été construit de manière à ce que

le questionnaire soit envoyé : (1) à toutes les organisations québécoises ayant plus de 250 employés ; (2) à toutes les organisations de plus de 50 employés membres de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) ; (3) à certaines organisations de moins de 50 employés membres de la CCMM (Guérin et al. 1993).

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

## RÉSULTATS

### ***Question 1 : Quelle est la fréquence d'implantation au Québec des diverses pratiques d'aide à l'ÉEF ?***

Les fréquences observées pour chacune des 20 pratiques sont présentées dans le tableau 3, en même temps que les résultats des principales autres enquêtes ce qui facilite les comparaisons.

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

Malgré les différences de contexte, d'échantillon et de temps nos résultats sont assez similaires à ceux des enquêtes précédentes. Ils confirment

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

**Question 2 : Sous quelles formes les pratiques d'aide à l'ÉEF sont-elles implantées ?**

Nous répondrons à cette question en présentant pour les pratiques les plus pertinentes<sup>4</sup> : (1) une illustration de cette pratique dans la réalité<sup>5</sup> (l'encadré) et (2) un profil des principales caractéristiques de la pratique.

*Services de garde et d'aide aux soins à la famille*

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

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

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

4. C'est-à-dire celles qui sont le plus reliées à la problématique de l'équilibre travail-famille. Dans la version plus longue de cet article *toutes* les pratiques ont été décrites.
5. D'autres illustrations de pratiques sont présentées dans Conseil du patronat (1993a) et Cantin (1994) (cas québécois) ainsi que dans *Canadian Business Review* (1989) (cas canadiens).

TABLEAU 3  
Fréquences d'implantation (en %) des pratiques d'aide à l'ÉEF selon diverses enquêtes

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

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

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

(c) Gorey et al. (1992)

(d) Meisenheimer (1989)

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

### *Congés et autres avantages*

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

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

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

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

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

Environ 80 % des organisations offrant des congés pour raisons personnelles ont une politique formelle écrite. Généralement (85 %), la pratique est accessible à toutes les catégories d'employés. Près de 65 % des entreprises

ont adopté cette pratique au cours des dix dernières années. Le nombre maximal de jours de congés accordés est le plus souvent de trois jours mais cinq jours et deux jours sont également fréquemment observés. La présentation d'une raison pour obtenir un tel congé n'est pas obligatoire dans la moitié des organisations alors qu'elle l'est dans l'autre moitié. Dans ce dernier cas, les raisons familiales sont de loin celles qui sont les plus fréquemment invoquées.

### *Programmes d'aide aux employés*

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

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

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

### *Régimes de travail souples*

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

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

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

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

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

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

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

Plus de 60 % des organisations offrant cette pratique la gèrent en s'appuyant sur une politique formelle (écrite). La moitié de ces organisations rendent cette pratique accessible à tous leurs employés mais l'autre moitié la limitent à certaines catégories d'employés notamment aux femmes qui

retournent au travail après un congé de maternité. Trois entreprises sur quatre ont implanté cette pratique au cours des dix dernières années. La très grande majorité des répondants affirment que les employés à temps partiel temporaires ont les mêmes avantages sociaux (76 %) et les mêmes possibilités de carrière (93 %) que leurs collègues à temps plein. Dans la plupart des cas (80 %), les employés à temps partiel peuvent recommencer à travailler à temps plein lorsqu'ils le veulent.

#### *Autres*

L'aide à la *relocalisation* vise à assurer l'intégration professionnelle ou sociale des membres de la famille (conjoint, enfants) de l'employé muté ou promu dans une autre ville, une autre région ou un autre pays. Cette pratique existe dans 31 des organisations qui ont répondu au questionnaire (10 %).

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

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

#### ***Question 3 : Quelles organisations implantent des pratiques d'aide à l'ÉEF ?***

La réponse générale à cette question n'est pas facile car les profils organisationnels<sup>6</sup> varient d'une pratique à l'autre<sup>7</sup>. Il est néanmoins possible de mettre en évidence le rôle prédominant de quatre facteurs : (1) le taux

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

7. Une annexe présentant les caractéristiques des organisations ayant implanté les pratiques d'aide à l'ÉEF les plus fréquentes est disponible auprès des auteurs sur demande.

de syndicalisation (jumelé au secteur d'activité et à la taille de l'organisation); (2) la culture; (3) le degré de féminisation et (4) la catégorie occupationnelle.

Tout d'abord le facteur qui est le plus fréquemment associé à la présence de pratiques d'aide à l'ÉEF est sans aucun doute la grappe de variables<sup>8</sup> constituée des *taux de syndicalisation* des différentes catégories d'employés, du *secteur d'activité* et de la *taille de l'organisation*. Plus les employés sont syndiqués (et donc plus il s'agit du secteur public et d'entreprises de grande taille), plus la présence de certaines pratiques – notamment les garderies, les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption, les congés pour raisons personnelles, les PAE, les services domestiques à accès rapide, le travail à temps partiel temporaire, le travail partagé – est fréquente. Si l'effet de la taille est surtout visible pour les garderies et les PAE (certainement pour des raisons de rentabilité), celui de la syndicalisation et du secteur public<sup>9</sup> est plus général, permettant d'avancer une hypothèse de cause à effet entre ces deux variables et un grand nombre de pratiques d'ÉEF. Toutefois il faut noter qu'un certain nombre de pratiques plus susceptibles d'être implantées informellement ou au cas par cas (horaire variable, travail à domicile, cheminement de carrière adapté aux exigences familiales), ne vérifient pas cette hypothèse, ces pratiques pouvant se retrouver aussi fréquemment – si ce n'est plus fréquemment – dans des petites entreprises non syndiquées du secteur privé.

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

Le *taux de féminisation* de la main-d'œuvre est un troisième déterminant majeur. Comme la littérature le suggère, la féminisation favorise l'implantation de nombreuses pratiques, notamment les garderies, les compléments de salaire et de congés, les congés personnels, les PAE, les services

---

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

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

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

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

Si l'on cherche maintenant à expliquer<sup>10</sup> le *nombre* (et non plus le *type*) de pratiques d'aide à l'ÉEF implantées ce sont les mêmes variables : syndicalisation, culture, taille, secteur d'activités, féminisation et catégorie de main-d'œuvre qui expliquent la très grande partie de la variance du nombre de pratiques implantées (tout près de 50 %). S'y ajoutent deux variables : la stratégie d'affaires (différenciée) et le type de propriété (non familial) qui favorisent (marginale) l'implantation de pratiques multiples d'aide à l'ÉEF. Si l'on ne s'intéresse qu'aux organisations ayant implanté de nombreuses

---

10. Par le biais d'une régression multiple.

pratiques ( $n \geq 6$ ) et à celles en ayant implanté peu ( $n \geq 3$ )<sup>11</sup>, un tel modèle permet de prédire avec 92 chances sur 100 l'appartenance d'une organisation à son groupe d'origine<sup>12</sup>. Il faut néanmoins être conscient que certaines pratiques peuvent compter deux fois, par exemple PAE et services d'information et de référence ou aide d'urgence et congés personnels. Il faut également noter que toutes les pratiques n'ont pas la même importance ou ne représentent pas toutes le même investissement de la part de l'organisation, par exemple l'ouverture d'une garderie et l'autorisation de travailler à domicile pour quelques personnes.

#### ***Question 4 : Quels sont les effets des pratiques d'aide à l'ÉEF ?***

Notons tout d'abord que certains impacts (accidents du travail, satisfaction des clients, contrôle du travail, utilisation des équipements) sont tellement faibles qu'ils peuvent être considérés comme secondaires dans cette étude et oubliés de l'analyse. D'autres sont tellement corrélés<sup>13</sup> (par exemple l'absentéisme et les retards ou l'implication, l'identification et le rendement ou encore la rétention et le roulement<sup>14</sup>) qu'ils peuvent être regroupés réduisant le nombre d'impacts à analyser de 17 à 9.

Bien que les effets soient spécifiques à chaque pratique<sup>15</sup>, il est néanmoins possible de dégager une sorte de modèle général des effets qu'on peut associer aux pratiques d'aide à l'ÉEF dans leur ensemble. L'effet le plus important est, de loin, l'augmentation de la satisfaction qui arrive au premier rang pour la plupart des pratiques. Arrivent ensuite la grappe « absentéisme/retards », qui est particulièrement réduite par les différentes formes d'aménagement du temps de travail, puis le stress et la grappe « implication / identification / rendement ». Le stress est particulièrement réduit par l'aide d'urgence et les régimes de travail souples alors que l'implication, l'identification et le rendement sont plus particulièrement améliorés par le travail à domicile, le cheminement de carrière adapté, les services d'information et de référence, l'horaire variable et les PAE. La grappe « rétention / roulement » se classe un peu plus loin juste avant la capacité à attirer de nouveaux employés. L'impact sur la rétention et le roulement est surtout significatif pour le travail à domicile, le cheminement de carrière

---

11. Environ 70 organisations dans chaque groupe.

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

13. Selon une analyse topologique.

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

15. Une annexe présentant les effets des pratiques d'aide à l'ÉEF les plus fréquentes est disponible auprès des auteurs sur demande.

adapté et l'aide à la réinstallation alors que l'impact sur la capacité à attirer de nouveaux employés est notable pour l'aide à la réinstallation, les compléments de salaire et de congés, les assurances collectives familiales et les garderies. Finalement les effets sur les coûts de main-d'œuvre, la créativité, l'innovation et le temps supplémentaire peuvent être exclus de ce modèle puisqu'ils sont très faibles (sauf pour les compléments de salaire et de congés et les régimes d'assurance collective familiale qui augmentent beaucoup les coûts, l'horaire variable qui réduit le temps supplémentaire et le travail à domicile qui augmente la créativité et l'innovation).

**Question 5 : Existe-t-il des programmes d'aide à l'ÉEF dans les organisations du Québec ?**

Une organisation peut avoir implanté des pratiques semblables à celles présentées dans le tableau 3 sans qu'il y ait pour autant un véritable « programme » d'aide à l'ÉEF dans cette organisation. Le programme est vu ici comme un ensemble cohérent de pratiques assorti d'une volonté organisationnelle d'aider les employés à mieux équilibrer les exigences de leur vie de famille avec celles de leur vie professionnelle. Habituellement la cohérence des pratiques s'obtient par le biais de politiques appropriées et la volonté organisationnelle se manifeste entre autres par la mise en place d'une structure responsable de la gestion du programme.

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

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

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

Lors de l'implantation du programme d'aide à l'ÉEF<sup>16</sup>, la plupart des répondants disent avoir accordé une très grande importance à l'obtention de l'appui des dirigeants et à la sensibilisation des cadres (scores moyens de 4,2 et 4,1 sur une échelle de 1 à 5). Ils ont également accordé une grande importance à l'analyse des besoins et aux pratiques des compétiteurs (scores moyens de 3,8). La consultation des employés et des syndicats a mobilisé moins d'énergie (scores moyens de 3,2 et 2,8). Finalement la mise en place d'un comité d'appui n'a pas été jugée très prioritaire (score moyen de 1,6). Dans quelques rares cas (18 %), des consultants ou des organismes externes ont été associés à la démarche d'implantation du programme.

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

Finalement nous demandions aux répondants dont l'organisation n'avait pas implanté de programme d'aide à l'ÉEF s'ils pensaient que leur organisation allait le faire. Cent cinquante sept (91,3 %) ont répondu que non mais quinze (8,7 %) estiment que leur organisation est prête à le faire, soit dans un délai de un à trois ans pour dix d'entre elles, soit dans un délai supérieur à trois ans pour les cinq autres. Ceci est bien peu si on compare aux 11 % d'organisations américaines qui prévoient implanter une garderie (Towers-Perrin 1991) ou aux 50 à 85 % qui prévoient implanter de nouvelles

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

pratiques d'aide à l'ÉEF dans les prochaines années (American Society for Personnel Administration 1988). Mais il se peut aussi que les organisations soient plus prêtes à implanter des *pratiques* particulières d'aide à l'ÉEF qu'un *programme* complet d'aide à l'ÉEF.

### CONCLUSIONS

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

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

Deuxièmement, l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF est très variable. Entre la quasi-absence (aide financière pour les frais de garde et service d'aide aux soins aux dépendants à autonomie réduite<sup>17</sup>) et la quasi-généralisation (assurances collectives familiales), on retrouve toute la gamme

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

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

Troisièmement, l'affirmation tout juste énoncée est confirmée par le fait que les pratiques d'aide à l'ÉEF sont surtout implantées dans les milieux de travail syndiqués. Ces avantages sont donc plus souvent acquis par le biais

du rapport de force ou de la négociation qu'imposés par le besoin économique. Ils sont également d'une accessibilité plus générale dans les milieux syndiqués alors qu'ils ont tendance à être accordés informellement et au cas par cas dans les milieux non syndiqués. L'argument de la concurrence qu'il faut devancer, de la main-d'œuvre dans laquelle il faut investir pour se différencier et bâtir un avantage compétitif est beaucoup moins prépondérant. Par contre la présence d'une culture favorable à l'ÉEF est un prérequis essentiel à l'implantation des pratiques étudiées. Les actions pour faire évoluer la culture organisationnelle — telles la formation, la communication, etc. — sont donc aussi critiques pour le succès de la démarche d'aide à l'ÉEF que les pratiques elles-mêmes (St-Onge et al. 1994). Par le fait même cette culture est plus favorable aux préoccupations d'ÉEF lorsque la main-d'œuvre est fortement féminisée. Il n'est donc pas étonnant que la féminisation s'ajoute à la syndicalisation comme déterminants majeurs de l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF. À cet égard la féminisation des cadres et des conseils d'administration mais aussi de la main-d'œuvre professionnelle et technique est critique. Comme d'ailleurs pour la syndicalisation, ce n'est pas la féminisation de toutes les catégories d'employés qui favorise l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF mais de celles qui ont du « pouvoir », qui sont difficiles à attirer, lentes à former, coûteuses à rémunérer, promptes à s'en aller, en un mot qui ont une visibilité et un impact stratégiques. La féminisation des employés de production ou d'entretien à cet égard n'a aucun effet et une main-d'œuvre trop exclusivement composée d'employés de production<sup>18</sup> voit même ses chances d'avoir accès à pratiques d'aide à l'ÉEF considérablement réduites. Un contexte favorable à l'ÉEF est donc celui d'une main-d'œuvre à forte prédominance professionnelle ou technique, féminisée (même dans la hiérarchie d'encadrement et au conseil d'administration) et fortement syndiquée aux niveaux professionnel, technique et de bureau. Les milieux de la santé ou de l'éducation sont à cet égard très représentatifs d'un tel modèle.

Quatrièmement les effets perçus de ces pratiques semblent relativement réduits puisque les moyennes oscillent toutes entre le « pas de changement » et la « faible augmentation » (ou « faible diminution » selon le cas). L'effet le plus important dans ce contexte est celui de l'augmentation de la satisfaction au travail. Sans être négligeable du point de vue de l'employé, un tel effet est néanmoins insuffisant pour l'employeur qui a besoin de voir les comportements du travail s'améliorer pour estimer que les pratiques d'aide à l'ÉEF sont rentables. À cet égard la diminution des retards et de l'absentéisme, l'amélioration du rendement (par le biais d'une implication

---

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

et d'une identification accrues), la diminution du roulement et l'amélioration de la capacité d'attirer de nouveaux employés sont des effets de l'implantation des pratiques d'ÉEF qui ne peuvent laisser insensibles les gestionnaires, même si la question du prix à payer pour obtenir de tels résultats reste à résoudre. Il faut pourtant modérer l'importance d'une telle question, fréquemment mise de l'avant par les chercheurs (Bowen 1988 ; Kingston 1990 ; Barton 1992 ; Stone 1994), car l'implantation des pratiques d'aide à l'ÉEF n'est pas que le résultat d'une démarche de recherche de l'efficacité, centrée sur l'évaluation monétaire des coûts et des bénéfices. C'est aussi le résultat d'une démarche d'adaptation à un nouveau contexte où les aspirations des employés, leur pouvoir, les pressions sociales et législatives ainsi que la culture et la vision des gestionnaires s'avèrent tout aussi déterminants que les aspects monétaires mesurables à court terme.

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

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, J.L. 1993. « Juggling Job and Family ». *Vital Speeches*, vol. 60, n° 40, 125-128.
- AMERICAN MANAGEMENT SOCIETY. 1988. *Flexible Work Survey*. Trevose : AMS Foundation.
- AMERICAN SOCIETY FOR PERSONNEL ADMINISTRATION. 1988. *Employers and Child Care : The Human Resource Professional's View*. Alexandria.
- ANDERSON, K. 1983. *Corporate Initiatives for Working Parents in New York City : A Ten-Industry Review*. New York : Centre for Public Advocacy Research.
- AUERBACH, J.D. 1988. *In Tech Business of Child Care : Employer Initiatives and Working Women*. New York : Praeger.
- BARTON, L. 1992. « Corporate Sponsored Child Care : A Benefit with High Satisfaction ». *International Journal of Manpower*, vol. 13, n° 1, 12-24.

- BOWEN, G.L. 1988. « Corporate Supports for the Family Lives of Employees : A Conceptual Model for Program Planning and Evaluation ». *Family Relations*, vol. 37, n° 2, 183-188.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. 1994. *Le travail dans le monde*. Genève : BIT.
- BUREAU OF LABOR STATISTICS. 1987. *BLS Reports on Employer Child-Care Practices*. Washington : United States Department of Labor.
- BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS. 1986. *Work and Family : A Changing Dynamic*. Washington : BNA.
- BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS. 1987. *Employee Assistance Program Benefits, Problems, and Prospects*. Washington : BNA.
- BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS. 1991. *Work and Family Today : 100 Key Statistics*. Washington : BNA.
- BURUD, S.L., P.R. ASCHBACHER et J. MCCROSKEY. 1984. *Employer-Supported Child Care : Investing in Human Resources*. Dover : Auburn House Press.
- CANADIAN BUSINESS REVIEW. 1989. « Canadian Organizations and their Family-Related Programs ». Automne, 22-26.
- CANTIN, E. 1994. « La conciliation des responsabilités familiales et professionnelles ». *Le Marché du travail*, septembre, 6-10, 67-69.
- CATALYST. 1990. *Women in Corporate Management : Results of a Catalyst Survey*. New York : Catalyst.
- CHRISTENSEN, K.E. 1989. *Flexible Staffing and Scheduling in U.S. Corporations*. Bulletin de recherche n° 240. New York : The Conference Board.
- COLLINS, R.C. et R.Y. MAGID. 1989. « Taking the Myths Out of Childcare Planning ». *Management Review*, vol. 78, n° 1, 18-22.
- CONFERENCE BOARD. 1987. *Family-Supportive Policies : The Corporate Decision-Making Process*. Rapport n° 897. New York : The Conference Board.
- CONSEIL DU PATRONAT. 1993a. « Conciliation travail-famille : expériences québécoises ». Dossier 93-10. Montréal : CPQ.
- CONSEIL DU PATRONAT. 1993b. « Programme travail-famille : modèle d'implantation ». Dossier 93-14. Montréal : CPQ.
- COOK, A.H. 1987. « Family and Work : Challenges to Labor, Management and Government ». *Nouvelles tendances en relations industrielles au Canada*. Rapport du 24<sup>e</sup> congrès annuel de l'Association canadienne des relations industrielles. Hamilton : ACRI.
- FERBER, M.A., B. O'FARRELL et L.R. ALLEN. 1991. *Work and Family : Policies for a Changing Work Force*. Washington : National Academy Press.
- FRIEDMAN, D.E. 1983. *Encouraging Employee Support to Working Parents*. New York : Carnegie Corporation.
- FRIEDMAN, D.E. 1985. *Corporate Financial Assistance for Child Care*. New York : The Conference Board.
- FRIEDMAN, D.E. 1987. *Family-Supportive Policies : The Corporate Decision-Making Process*. Rapport n° 897. New York : The Conference Board.
- FRIEDMAN, D.E. 1990. « Work and Family : The New Strategic Plan ». *Human Resource Planning*, vol. 13, n° 3, 79-89.

- FRIEDMAN, D.E. 1991. *Linking Work-Family Issues to the Bottom Line*. Rapport n° 962. New York : The Conference Board.
- FRIEDMAN, D.E. et E. GALINSKY. 1992. « Work and Family Issues : A Legitimate Business Concern ». *Work, Families and Organizations*. S. Zedeck, dir. San Francisco : Jossey Bass.
- FRITZ, N.R. 1988. « Someone to Watch Over Them ». *Personnel*, vol. 65, 4-5.
- GALINSKY, E. 1986. « Family Life and Corporate Policies ». *In Support of Families*. M. Yogman et T.B. Brazelton, dir. Boston : Harvard University.
- GALINSKY, E., D. HUGHES et J. DAVID. 1990. « Trends in Corporate Family-Supportive Policies ». *Corporations, Businesses and Families*. R. Hanks et M. Sussman, dir. Binghamton : Haworth.
- GALINSKY, E., D.E. FRIEDMAN et C. HERMANDEZ. 1991. *The Corporate Guide to Work-Family Programs*. New York : Family and Work Institute.
- GOFF, S.J., M.K. MOUNT et R.L. JAMISON. 1990. « Employer Supported Child Care, Work/Family Conflict, and Absenteeism : A Field Study ». *Personnel Psychology*, vol. 43, n° 4, 793-809.
- GONYEA, J.G. et B.K. GOOGINS. 1992. « Linking the Worlds of Work and Family : Beyond the Productivity Trap ». *Human Resource Management*, vol. 31, n° 3, 209-226.
- GOREY, K.M., R.W. RICE et G.C. BRICE. 1992. « The Prevalence of Elder Care Responsibilities among the Work Force Population ». *Research on Aging*, vol. 14, 399-418.
- GUÉRIN, G., S. ST-ONGE, T. WILS, V. HAINES, R. TROTTIER et M. SIMARD. 1993. « Une analyse de l'efficacité des pratiques de gestion favorisant la conciliation du travail et des responsabilités familiales ». Rapport de recherche. École de relations industrielles, Université de Montréal.
- GUÉRIN, G., S. ST-ONGE, R. TROTTIER, M. SIMARD et V. HAINES. 1994. « Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec ». *Gestion*, vol. 19, n° 2, 74-82.
- HAINES, V. 1995. « Contribution à l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille ». Thèse de doctorat. École de relations industrielles, Université de Montréal.
- HALL, D.T. 1990. « Promoting Work/Family Balance : An Organization Change Approach ». *Organizational Dynamics*, vol. 18, n° 3, 4-18.
- HALL, D.T. et J. RICHTER. 1988. « Balancing Work Life and Home Life : What Can Organizations Do to Help ? ». *The Academy of Management Executive*, vol. 2, n° 3, 213-223.
- HAND, S. et R. ZAWACKI. 1994. « Family-friendly Benefits : More Than a Frill ». *HR Magazine*, octobre, 79-94.
- HUTH, S.A. 1989. « Corporations Provide Variety of Child Care Options ». *Employee Benefit Plan Review*, vol. 44, n° 3, 48-50.
- JACKSON, S.E., R.S. SCHULER et J.C. RIVERO. 1989. « Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices ». *Personnel Psychology*, vol. 42, n° 4, 727-786.
- KENNEDY, C.M. 1991. *Personnel Practices in Planning Offices*. Rapport n° 434. Washington : American Planning Association (Planning Advisory Service).

- KINGSTON, P.W. 1990. « Illusions and Ignorance About the Family-Responsive Workplace ». *Journal of Family Issues*, vol. 11, n° 4, 438-454.
- KOSSEK, E.E. et V. NICHOL. 1992. « The Effects of On-Site Child Care on Employee Attitudes and Performace ». *Personnel Psychology*, vol. 45, 485-509.
- KRUG, D.N., V.E. PALMOUR et M.C. BALLASSAI. 1972. *Evaluation of the Office of Economic Opportunity Child Development Center*. Rockville : Westat.
- LAABS, J. 1991. « Eyeing Future HR Concerns ». *Personnel Journal*, janvier, 28-37.
- MACADAM, M.N. 1994. « Ethics of Family-Friendly Policies ». *Executive Excellence*, vol. 11, n° 2, 14.
- MATTIS, M.C. 1990. « New Forms of Flexible Work Arrangement for Managers and Professionals : Myths and Realities ». *Human Resource Planning*, vol. 13, n° 2, 133-146.
- MEISENHEIMER, J.R. II. 1989. « Employer Provisions for Parental Leave ». *Monthly Labor Review*, vol. 112, 20-24.
- MELÉ, D. 1989. « Organization of Work in the Company and Family Rights of the Employees ». *Journal of Business Ethics*, vol. 8, n° 8, 647-655.
- MILLIKEN, F.J., J.E. DUTTON et J.M. BEYER. 1990. « Understanding Organizational Adaptation to Change : The Case of Work-Family Issues ». *Human Resources Planning Journal*, vol. 13, n° 2, 91-107.
- MORGAN, H. et F.J. MILLIKEN. 1992. « Keys to Action : Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues ». *Human Resource Management*, vol. 31, n° 3, 227-248.
- NATIONAL COUNCIL OF JEWISH WOMEN. 1988. *Employees Support for Child Care*. New York.
- NELTON, S. 1993. « A Flexible Style of Management ». *Nation's Business*, vol. 81, n° 12, 24-31.
- NOLLEN, S. 1989. « The Work Family-Dilemma : How HR Managers Can Help ». *Personnel*, mai, 25-30.
- PARIS, H. 1989. « Balancing Work and Family Responsibilities : Canadian Employer and Employee Viewpoints ». *Human Resource Planning*, vol. 13, n° 2, 147-157.
- PARIS, H. 1990. *Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales*. Rapport n° 43. Ottawa : Conference Board du Canada.
- PATI, G.C. 1991. « Child Care Options Abound ». *Across the Board*, janvier-février, 22-26.
- PICARD, M., C. LEE et L. DUXBURY. 1994. « A Comparison of Work Adjustment among Employed Parents Using On-Site Daycare and Employed Parents Using Offsite Daycare ». *Actes du 22<sup>e</sup> congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada*, vol. 15, n° 9, 65-74.
- RAABE, P.H. 1990. « The Organizational Effects of Workplace Family Policies : Past Weaknesses and Recent Progress Toward Improved Research ». *Journal of Family Issues*, vol. 11, n° 4, 477-491.
- SIMARD, M. 1994. « Les caractéristiques organisationnelles influençant l'implantation des pratiques d'équilibre travail-famille : une étude auprès d'organisations

- du Québec ». Mémoire de maîtrise. École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
- SOCIAL PLANNING COUNCIL OF METROPOLITAN TORONTO. 1986. *Working Families : Workplace Supports for Families*. Toronto.
- SOLOMON, C.M. 1991. « 24 Hour Employee ». *Personnel Journal*, août, 56-63.
- ST-ONGE, S., G. GUÉRIN, R. TROTTIER, V. HAINES et M. SIMARD. 1994. « L'équilibre travail-famille : un nouveau défi pour les organisations ». *Gestion*, vol. 19, n° 2, 64-72.
- STONE, L.O. 1994. *Emploi et famille : les dimensions de la tension*. Catalogue n° 89-540F. Ottawa : Statistique Canada.
- TOWERS-PERRIN. 1991. *Vers l'an 2000 — priorités et stratégies en ressources humaines : les gestionnaires canadiens sont-ils prêts ?* Montréal : Hudson Institute of Canada.
- TROTTIER, R. 1994. « Les impacts des pratiques d'équilibre travail-famille : une enquête auprès des organisations québécoises ». Mémoire de maîtrise. École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
- WERTHER, W.B. 1989. « Childcare and Eldercare Benefits ». *Personnel*, 42-46.

## SUMMARY

### **Work/Family Practices in Quebec Organizations**

Employees' difficulties in reconciling work and family obligations have emerged as a key human resources management challenge. Many organizations now recognize that specific managerial practices and programs are needed to reduce the negative impact of work-family conflicts on job behaviours and attitudes (stress, absenteeism, turnover, performance decreasing, etc.).

The present study is an investigation of work/family practices (WFP) implemented by organizations with operations in Quebec. Five issues are considered: (1) To what extent are different types of WFP offered by Quebec-based organizations? (2) What are the attributes of WFPs implemented in Quebec? (3) What type of organization implements such practices? (4) What is the impact of different programs? and (5) Are the different WFPs implemented by Quebec-based organizations part of broad company strategies?

Five types of WFP can be identified from a review of the literature:

- *Dependent care*. This category includes day-care services for children (pre-school, school age, on vacation or on holidays) and financial aid for day care; care of dependants with physical or mental handicaps; emergency help and information and referral services (for schools, day-care centres, relief services, etc.).

- *Leave for family activities and other benefits.* This category includes maternity leave, parental leave, special holidays for family obligations as well as salary supplements and insurance plans encompassing all family members.
- *Employee counselling programs.* This category includes various information and counselling services that may help employees resolve personal problems, including work-family conflicts.
- *Alternative work schedules.* This category encompasses different work schedule practices implemented by organizations, such as flex-time, voluntary reduced time and school-based work schedules. It also includes part-time work, job sharing and at-home work.
- *Other practices.* This category includes various practices that do not have any unifying theme: financial aid for reintegration following a job relocation (moving expenses for the family, loans, information on schools, help in locating a job for the spouse, etc.); quick response domestic help services (cleaning, financial counselling, catering); financial aid for employees' children pursuing more advanced studies.

A questionnaire was developed, pre-tested and mailed in 1993 to the CEO – or to the manager clearly responsible for WFP issues – of 1214 organizations with operations in Quebec. The sample was selected according to the following criteria: (1) all organizations with more than 250 employees; (2) all organizations with more than 50 employees that are also members of the Chambre de commerce du Montréal métropolitain (Metro Montreal Board of Trade or CCMM); and (3) some organizations with less than 50 employees that are members of CCMM. In total, 301 organizations responded to the questionnaire, for a response rate of 25%. In terms of employees, the responding organizations can be broken down in the following manner: 11 had 50 employees or less, 31 had between 51 and 151 employees, 33 had between 151 and 250 employees and 236 had more than 250 employees.

Results indicate that the implementation of WFP greatly varies. Five practices can be considered to be widespread (implementation rate above 50%): collective insurance plans covering the whole family, personal leaves of absence, salary supplements, maternity or adoption leaves of absence and employee counselling services. Two practices – temporary part-time work and voluntary flex-time – are frequently offered (implementation rates between 30% and 40%). Five emerging practices (implementation rate between 9% and 15%) can be identified: job sharing, day-care services for pre-school children, information and referral services, financial aid following a job relocation and quick response domestic help. Nine other practices can be considered to be of marginal relevance since their implementation rate is less than 7%.

Results also suggest that the type and number of WFP that are offered are determined by four key dimensions: (1) a group of variables that are interrelated and which includes organization's unionization rate, industry membership and size, (2) organizational culture, (3) proportion of women in the organization, and (4) type of workforce (labourers, professionals, etc.).

Overall, the perceived impact of WFP is marginal at best, most practices being seen as having no effect or a weak positive effect. The most important impact of WFP seems to be an improvement in job satisfaction, followed, not very closely, by (1) a reduction in absenteeism (most likely resulting from an increase in employees' involvement towards the organization), (2) a decrease in employee turnover and (3) an increase in the organization's ability to attract personnel. With the exception of flex-time, it appears that emerging WFPs, such as telecommuting, personalized work schedules and special career tracks, have the most positive impact. If further research confirms our results, it would imply that the personalized, informal and ad hoc arrangements which often characterize these practices are more effective than formal, widely accessible policies which do not create as much employee commitment.

Finally, only 11 respondents (3,7%) consider that their firm has a work/family program, i.e., a comprehensive set of practices resulting from a strategic decision by top management to help employees resolve the conflicts they may have between work and family obligations.

The following conclusions can be inferred from the results. First, the study's framework, which relies on five types of WFPs, captures most of the practices that are used by Quebec-based organizations. Second, the implementation rate of WFP varies greatly across organizations. Third, WFP are typically implemented in workplace environments where the workforce is largely professional or technical (white collar), with a high proportion of female employees and a strong union presence (e.g., organizations within the health services and education sector). Fourth, the finding that WFPs have a minimal impact on organizations must be interpreted in a broader perspective than a strict, short-term cost/benefit analysis : WFPs are also a powerful tool that organizations can use to adapt themselves to the evolving needs of the workforce or of their potential employees.