



**COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES
ATTIRER ET RETENIR LA MAIN D'ŒUVRE ?
LE CAS DE DEUX ENTREPRISES QUÉBÉCOISES**

Note de recherche no 2011-12

Par

Nadia Lazzari Dodeler

et Diane-Gabrielle Tremblay

TÉLUQ – ARUC-GATS

Août 2011

ARUC-GATS

L'Alliance de recherche université communauté sur la Gestion des âges et des temps sociaux (ARUC-GATS) s'intéresse aux dispositifs existants de conciliation emploi-famille, et de gestion des âges et des temps (retraites, préretraites, temps de travail et horaires de travail notamment), ainsi qu'aux positions des acteurs sociaux concernant ces modalités et toutes autres qui pourraient être expérimentées. Elle s'intéresse également aux réalités d'emploi et aux aspirations de la main-d'œuvre. Dans ce cadre, l'ARUC-GATS cherche notamment à connaître les positions des acteurs sociaux et à déterminer quels aménagements seraient souhaitables pour accroître le taux d'activité, mais aussi pour offrir de meilleures conditions de travail aux salariés vieillissants ou ayant des personnes à charge (c.-à-d. enfants ou personnes âgées avec incapacités).

L'ARUC-GATS comprend trois axes de recherche principaux à savoir :

Axe 1. Conciliation emploi famille (CEF)

Axe2. Vieillesse et Fin de carrière (FIC)

Axe 3. Milieux de vie, Politiques familiales et municipales (VIE)

La présente recherche s'inscrit plus spécifiquement dans ce dernier axe. Dans ce Chantier d'action partenariale (CAP) sur les milieux de vie, on s'intéresse au rôle de l'acteur municipal ou régional, en ce qui concerne le rôle du milieu de vie dans la vie familiale et l'articulation entre les responsabilités professionnelles et la vie personnelle. Dans ce cadre, l'ARUC analyse les pratiques et politiques en place au Québec, mais effectue aussi des comparaisons avec le reste du Canada et l'international.

Pour nous joindre/ to contact the CURA:

Diane-Gabrielle Tremblay,
Directrice ARUC-GATS
Téluq-Université du Québec à Montréal
100 Sherbrooke ouest, Montréal
Québec, Canada
H2X 3P2
Téléphone : 514-843-2015 poste 2878

Fax : 514-843-2160

Courriel /email: dgtrembl@teluq.uqam.ca

Site web: www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

Notes biographiques

Nadia Lazzari Dodeler

Doctorante en administration à l'Uqam-HEC Montréal-Concordia-McGill, et assistante de recherche à la Chaire de recherche Alliance de recherche université communauté sur la « gestion des âges et des temps sociaux » (ARUC-GATS), Nadia Dodeler a réalisé des recherches sur la gestion des temps et la conciliation emploi-famille tout au long du parcours de vie (analyse selon le genre et l'âge) dans diverses organisations, principalement dans le secteur de la santé. Elle devrait soutenir sa thèse sur ce sujet vers le début 2012. Elle a présenté quelques communications sur le thème de la conciliation emploi-famille dans la santé et des publications sont à paraître à partir de ces communications.

Diane-Gabrielle Tremblay

Professeure à la Télé-université de l'UQAM et titulaire de la chaire de recherche du Canada (niveau 1) sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (www.telug.qam.ca/chaireecosavoir) et Directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (CRSH-www.telug.qam.ca/aruc-gats) et elle a été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers, de Toulouse, en France, de Hanoi (au Vietnam) à la European School of Management et à l'université de Louvain-la-Neuve, en Belgique. Elle est présidente du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, membre du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et directrice de la revue électronique *Interventions économiques*. Elle a publié dans de nombreuses revues, dont : : *Cities, New Technology, Work and Employment, Applied Research on Quality of Life, Social Indicators Research, the Journal of E-working, the Canadian Journal of Urban Research, International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, the Canadian Journal of Communication, the Canadian Journal of Regional Science, Leisure and Society, Women in Management, Géographie, économie et société, Carrièreologie, Revue de gestion des ressources humaines* Ses recherches portent sur la nature du travail et sur les types d'emplois, l'organisation du travail, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir : www.telug.qam.ca/chaireecosavoir/cvdgt

**COMMENT LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES
ATTIRER ET RETENIR LA MAIN D'ŒUVRE ?
LE CAS DE DEUX ENTREPRISES QUÉBÉCOISES**

**Nadia Lazzari Dodeler
et Diane-Gabrielle Tremblay**

La problématique de l'attraction et de la rétention de main-d'œuvre s'inscrit dans un contexte multiple en lien avec les divers changements démographiques et sociologiques intervenus depuis les dernières décennies : augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail, augmentation des familles monoparentales et des couples à double carrière, vieillissement de la population avec un nombre croissant de travailleurs qui devront s'occuper de leurs parents malades ou simplement âgés, ou d'un conjoint malade. Tous ces phénomènes font en sorte que dans nos sociétés industrialisées il est devenu de plus en plus difficile de concilier travail et famille. Par ailleurs, les entreprises ont de la difficulté à attirer et à retenir la main-d'œuvre, et plusieurs ne semblent pas voir que l'offre de mesures de conciliation pourrait les aider dans ce domaine.

Le but de cet article est de déterminer les facteurs qui peuvent contribuer à l'attraction et à la rétention de main-d'œuvre. Pour ce faire, nous avons mené une recherche de nature essentiellement qualitative, par entrevues semi-dirigées, et avons réalisé une étude des perceptions, des besoins, des comportements et des pratiques développées par les travailleurs dans deux organisations en regard de la gestion des temps de travail et des temps sociaux, ainsi que de leurs pratiques de gestion. Notre analyse s'inscrit dans une perspective de rétention de main-d'œuvre pour les entreprises, mais aussi de conciliation emploi-famille pour les salariés. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à deux entreprises, l'une du secteur du multimédia et une autre du secteur des services. Nous présentons le résultat de l'analyse comparative des deux organisations, qui illustre les pratiques les plus intéressantes pour attirer et retenir de la main-d'œuvre et ce, en tenant compte de l'âge des salariés. Dans l'entreprise du multimédia, les salariés sont plutôt jeunes, et donc plus préoccupés par leur carrière future, et la conciliation entre

emploi et vie personnelle/familiale. Dans l'entreprise de services, les salariés plus jeunes sont aussi préoccupés par la conciliation alors que les plus âgés sont préoccupés par l'aménagement de leur fin de carrière, donc davantage de la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle (quoiqu'ils puissent aussi vivre des enjeux liés à la famille élargie – conjoints et parents).

Mais pour introduire le sujet, nous allons situer les organisations dans le contexte économique plus général où elles se situent.

PROBLEMATIQUE ET ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

1. La hausse du travail féminin

Au fil des ans, les femmes sont devenues plus nombreuses sur le marché du travail. En effet, le CETECH (2010) souligne la présence accrue des femmes sur le marché du travail; alors que les hommes bénéficiaient de 445 000 emplois de plus que les femmes en 1989, en 2009 l'écart n'est plus que de 136 000 emplois. Durant cette même période, la part de l'emploi féminin a évolué de 42,9% à 48,2% de l'ensemble du marché du travail. Toujours en 2009, hormis l'emploi autonome, l'emploi salarié des femmes s'élève à 1 642 900 contre 1 636 700 pour les hommes (CETECH, 2010). Concernant la période de référence 1999 à 2008, le taux d'emploi des femmes de 25-44 ans est passé de 72,1% à 79,2% et celui des 45-54 ans de 65,6% à 77,7%, en ce qui a trait aux femmes ayant des enfants d'âge préscolaire, le taux d'emploi a progressé de 64,6 % à 72,3% et pour celles ayant des enfants d'âge scolaire de 70,9 % à 83,0% (ISQ, 2009). Le changement majeur des dernières décennies est bien la progression des mères sur le marché du travail.

Cette augmentation de l'emploi salarié chez les femmes rend plus complexe la conciliation travail-famille ou travail-vie personnelle, bien que de plus en plus, la conciliation concerne aussi les hommes, mais ils restent moins actifs que les femmes dans le travail domestique et les responsabilités familiales.

2. La recrudescence des horaires atypiques

Avec le passage à l'économie tertiaire, la nature de l'emploi a changé et de nombreux types d'emplois atypiques ont vu le jour. Il s'agit d'emplois concernant le secteur des services qui sont davantage occupés par les femmes et qui compliquent donc la conciliation, puisqu'ils sont effectués à des horaires souvent atypiques (Tremblay, 2004; Tremblay et Larivière, 2010). Il

faut désormais couvrir de longues plages horaires ; avec le travail des femmes, incitation à ouvrir les commerces et services en dehors des heures régulières (9 à 5) et avec le vieillissement de la population, nécessité d'offrir de plus en plus de services de santé 24 heures par jour, 7 jours par semaine (Ministère de la Famille et de l'Enfance (2003b)). Ces transformations peuvent être problématiques lorsqu'elles ne sont pas choisies mais subies par les employés car elles présentent généralement des difficultés du point de vue de la garde des enfants (Tremblay, 2003. Duxbury et Higgins, 1991, Guérin et al, 2000).

3. Le vieillissement de la population

Le contexte d'accélération du vieillissement de la population contribue à accentuer les difficultés de conciliation emploi- famille. Avec l'allongement de l'espérance de vie, un taux de fécondité encore insuffisant, soit 1,65 enfant par femme à partir de 2013 alors qu'il devrait s'élever à 2.1 enfants par femme pour atteindre le «niveau de remplacement des générations», la population québécoise de 65 ans et plus devrait doubler entre 2001 et 2031, passant de 960 000 à 2 000 000 (Ministère de la Famille et de l'Enfance, 2003a; ISQ, 2010). Une étude de Statistique Canada (2002) citée dans INSPQ, (2005), souligne que 27% des parents âgés de 45-64 ans possédant encore des enfants de moins de 25 ans vivant chez eux, s'occupent aussi d'une personne âgée. De plus, il faut souligner une forte augmentation des personnes âgées de 80 ans ou plus, groupe qui aura le plus recours aux soins et qui devra pouvoir compter sur l'aide de la famille ou de la collectivité (Tremblay, 2008; Simard, 2006).

Tous ces éléments permettent de constater que tout au long de leur vie les employés ont des besoins différents pour concilier leurs obligations personnelles et familiales avec leurs obligations professionnelles. Alors que les employeurs doivent également faire face à des impératifs économiques (concurrence, pénurie de main d'œuvre etc.), des travaux montrent que la non prise en compte des problèmes de conciliation se traduit par des coûts importants (Conference Board, 1994). Ces mutations du marché du travail amènent donc à repenser les modes traditionnels d'organisation car il est devenu important d'attirer le personnel compétent et de mettre en place les moyens pour conserver ce personnel dans l'organisation.

4. Les conséquences du passage des femmes de la sphère privée à la sphère publique

1. Les tensions de comportement dus aux différents rôles de la vie professionnelle et personnelle

En raison des mutations du marché du travail, environ la moitié des travailleurs québécois disent avoir du mal à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée (Tremblay, 2008a, 2005, 2003a,b). En effet, le passage des femmes de la sphère privée à la sphère publique a fait apparaître diverses tensions entre les différents rôles : des tensions associées au rôle professionnel en lien avec les exigences du milieu professionnel (horaires, charge de travail etc.) et celles liées à leur vie personnelle, les tensions de comportement en lien avec un rôle spécifique difficile à concilier avec l'autre rôle; l'abondance de temps passé dans un rôle qui ne permet pas de s'investir dans l'autre rôle (Colle et Christin, 2008; Closon, 2007; Chrétien, 2005). En effet, malgré une meilleure implication des pères dans la vie familiale, l'ISQ (2009) souligne qu'en 2005 concernant la population des 25-44 ans ayant un emploi à temps plein, les mères sont toujours plus impliquées dans les activités liées à la famille : travaux ménagers (2,2h chez les femmes et 1,4h chez les hommes), soins aux enfants (0,7h chez les femmes et 0,5h chez les hommes). Le degré d'implication des pères en ce qui concerne les soins aux enfants varierait selon les caractéristiques des enfants (Pacaut, 2011). Ainsi il semblerait que les pères auraient davantage tendance à s'impliquer en fonction du nombre d'enfants (plus grande implication auprès du premier né qu'auprès des enfants suivants), de leur âge (prématurés, nouveau-nés) et ils auraient également tendance à être moins engagés au fur et à mesure que les enfants vieillissent (Pacaut, 2011).

De plus, les couples à double carrière sont particulièrement confrontés aux difficultés de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. En effet chaque individu composant le couple souhaite progresser et conserver son niveau de vie et cela pose des problèmes si l'un des deux salariés du couple ne s'investit pas dans les responsabilités familiales pour aider l'autre, qui souhaite également mener une carrière (Brugailles & Sebille, 2011). Ceci est particulièrement important dans les catégories des professionnels et des cadres.

En outre, les réalités que vivent les familles monoparentales ou recomposées ajoutent encore aux difficultés de conciliation, d'où le besoin de penser l'articulation entre la réalité familiale et celle de l'emploi (CIAFT et al, 2004). De plus, l'engagement familial varie selon les différentes étapes de la vie, l'avancée en âge se traduisant souvent par des responsabilités de proche aidant, ceci exige des mesures de conciliation appropriées à ces différentes étapes.

2. Dégradation de la santé physique et mentale

Le conflit travail-famille apparaît lorsque les employés ne parviennent plus à assumer les exigences liées à leur travail ainsi que celles liées à leur famille par manque de temps. Ce manque de temps fragilise la santé physique et mentale des employés, les rendant de plus en plus stressés (Duxbury et al., 1993, 1994; Tremblay, 2008 ; Tremblay et De Sève 2002; Najem et Tremblay, 2010). Ainsi en l'absence de programmes explicites de conciliation travail-famille, les employés sont parfois amenés à utiliser des mesures de congé-maladie ou autres, pour pouvoir s'occuper de leur famille et plusieurs peuvent être incités à vouloir quitter une entreprise qui n'offre aucune flexibilité. En effet, les absences pour des raisons personnelles (maladie, raisons familiales ou personnelles etc.) sont en augmentation. Sur ce point, Statistique Canada, (2010) note une différence homme-femme car les hommes perdent 7,6 jours (6,2 maladie ou incapacité, 1,4 concernant les obligations personnelles ou familiales, contre 11,0 jours (8,9 et 2,1) pour les femmes. De plus les absences pour des obligations personnelles ou familiales sont plus importantes dans les familles qui ont au moins un enfant en âge préscolaire (3,1 contre 1,4) comparativement aux familles qui n'en ont pas. En ce qui a trait à l'âge, les jeunes de 15 à 19 ans perdent 4,7 jours pour maladie ou incapacité alors que dans la tranche des 55-64 ans, la perte s'élève à 11,2 jours pour les mêmes raisons (Statistiques Canada, 2010). On voit clairement que les obligations familiales ne sont tout de même pas la plus importante source d'absence, de sorte qu'il ne faut pas exagérer la difficulté pour les entreprises de satisfaire les demandes des employés en cette matière.

De plus, l'Institut Vanier de la Famille (2011) souligne l'accroissement des heures de travail rémunérées des ménages à deux soutiens ayant des enfants à charge au détriment des heures consacrées à la famille. De même, une étude portant sur le temps passé en famille lors d'une journée de travail typique montre qu'en 1986 les travailleurs (hommes et femmes avec ou sans enfants) consacraient 4h10 à leur famille contre 3h25 en 2005, le temps consacré aux amis se trouve également réduit : 44 minutes en 1986 et 19 minutes en 2005. Selon cette étude, l'augmentation du temps rémunéré serait le principal facteur explicatif de la diminution du temps passé en famille (Turcotte, 2007).

Toutes ces dégradations font que de nombreux employés ressentent de l'insatisfaction et se désengagent de leur travail voire de leur organisation.

3. La satisfaction et l'engagement au travail

L'absence de mesures de conciliation travail-famille a un impact sur la satisfaction et l'engagement des employés quant à leur travail et à leur organisation (Duxbury et al., 1993; Chrétien et Létourneau, 2010). En effet, pour contourner les insatisfactions vécues qui ont un impact sur la qualité et la performance au travail, certains employés useront de stratégies diverses telles le temps partiel, les congés de maladie, ou quitteront l'entreprise. Cette insatisfaction entraîne des coûts pour l'entreprise et pour le système de santé; les chercheurs l'associent à l'absentéisme, au roulement de personnel et aux problèmes de santé des employés (Duzbury et Higgins, 1998). Ainsi, comme le soulignent plusieurs chercheurs, les entreprises ont tout intérêt à offrir des programmes en matière de conciliation travail-famille à leur personnel, l'influence positive directe sur la satisfaction et le rendement au travail de ces derniers étant démontrée (St Onge et al, 2002).

Toutes ces tensions ont remis en cause le schéma traditionnel des rôles au sein de la famille et du travail et amènent à repenser les modes traditionnels d'organisation de l'entreprise.

5. La pénurie de main d'œuvre

De nombreuses études mettent en évidence l'impact que pourrait avoir une baisse rapide de la population encore active aujourd'hui. En effet, au Québec, plus du tiers des travailleurs âgés de 50 à 54 ans envisagent de prendre leur retraite avant 60 ans et 40 % des plus de 55 ans souhaitent partir entre 60 et 64 ans alors que les jeunes entrant sur le marché du travail seront insuffisants pour remplacer les départs (ISQ, 2010). Plus précisément les Québécoises souhaiteraient partir plus tôt à retraite que les Québécois : 43% contre 27% pour la tranche d'âge des 50-54 ans et 45% contre 32% pour celle des 60-64 ans (ibid, 2010).

Compte tenu de ces réalités, il devient important pour les entreprises de répondre à la fois aux exigences du marché mais de tenir compte aussi des caractéristiques et des demandes des travailleurs (âge et genre) (Bertrand et al, 2010). Mais si toutes les entreprises sont concernées, elles le sont de différentes manières ; celles qui ont une pyramide des âges élargie au sommet (personnel en âge de partir en retraite) ou à la base (personnel jeune) devront veiller au maintien des compétences, les entreprises employant des jeunes seront en compétition en ce qui concerne le recrutement avec celles qui cherchent à remplacer leur personnel parti à la

retraite, alors que celles employant plus d'individus d'âges intermédiaires devront proposer des conditions de travail en lien avec les caractéristiques de leurs employés (Bertrand et al, 2010).

Outre la pénurie de main d'œuvre due aux départs à la retraite, de plus en plus de personnes compétentes quittent leur organisation pour offrir leurs services à d'autres organisations. Ces départs volontaires peuvent être compris comme une riposte à l'insatisfaction découlant des différentes restructurations menées par les entreprises dans les années 90 (Cardinal, 2004). L'insécurité de l'emploi, le manque de développement de carrière ont donc favorisé la mobilité des employés. De plus, la mentalité des jeunes travailleurs a évolué. En effet, les individus de la génération «x et y» possèdent des valeurs et des attentes différentes de ceux de la génération des «baby-boomers». Il semble que ces jeunes cherchent davantage un emploi stimulant, créatif et souhaitent faire carrière dans plusieurs entreprises tout au long de leur vie professionnelle (Cardinal, 2004, Saba, 2009). Ajoutons que compte tenu du déclin démographique, ces jeunes expriment probablement plus facilement leurs attentes en ce qui a trait à la conciliation travail-famille qui sont également plus élevées.

6. Quelques pratiques d'attraction et la rétention de la main d'œuvre en lien avec la motivation au travail

Alors que la pensée taylorienne soulignait que la motivation des employés était liée directement aux récompenses pécuniaires, les théoriciens des «relations humaines» pensent que les besoins sociaux des individus sont également importants. En effet, bien que les pratiques monétaires - rémunération en lien avec le marché, primes boni - participent à la rétention du personnel, certaines recherches montrent que ces pratiques peuvent avoir des effets négatifs sur la motivation et la satisfaction au travail (Jabes, 1980). En effet selon Jabes (1980), si les récompenses extrinsèques (salaires, rémunération, conditions de travail, promotions) sont contingentes à la performance au travail, elles peuvent avoir une influence négative sur la motivation : sentiment de jalousie voire d'iniquité, concurrence entre les employés et risques pour les employés d'occulter la réalité du processus de travail, tout cela peut engendrer une baisse de la motivation et de la satisfaction au travail (Jabes, 1980, Brun & Dugas, 2005, Dugas, 2002). Il est donc préconisé d'employer ce type de récompenses pécuniaires avec circonspection, au risque de voir les employés s'engager plus sur des activités rémunératrices au détriment de la créativité ou de la disponibilité (St Onge & al, 2005).

Par ailleurs, bien que ne pouvant pas palier les déficiences de type monétaire, les récompenses non-monétaires sous forme de témoignages «Bravo, bon travail, félicitation, etc.» n'ont pas d'effet négatif sur la motivation et possèdent un impact positif sur la rétention de la main d'œuvre. (Turcotte-Synnett, 2009, Closon, 2007). Certaines entreprises proposent également de la reconnaissance sous forme de services aux salariés en lien avec la santé, l'alimentation, le domicile, les loisirs afin d'offrir une meilleure qualité de vie à leurs employés (Lazzari-Dodeler et Tremblay, 2011).

D'autres recherches soulignent que les pratiques favorisant la conciliation travail-famille (flexibilité des horaires de travail, télétravail, garderie dans le milieu de travail) ne répondent pas seulement aux attentes des salariés ayant des responsabilités familiales mais susciteraient davantage l'engagement de tout le personnel et donc sa rétention (Lero, 2009; Chrétien & al, 2005; Vandenberghe, 2004).

Aujourd'hui, le besoin de reconnaissance est ressenti par de nombreux employés quel que soit leur statut ou leur secteur; il est donc important pour les entreprises qui désirent maintenir ou attirer de la main d'œuvre de favoriser le développement de la motivation intrinsèque (accomplissement de soi, capacité de faire face aux défis, créativité etc.) et extrinsèque (salaires, boni, conditions de travail), ces deux types de motivation pouvant jouer favorablement sur l'engagement organisationnel (Brun, 2008; Benjamin, 2007).

Rappelons enfin qu'avec la pénurie de main d'œuvre appréhendée dans plusieurs secteurs, les travailleurs auront le choix de l'entreprise pour laquelle ils voudront travailler. Ainsi pour attirer et retenir des employés, les organisations devront favoriser la conciliation travail-famille en offrant des mesures en lien avec les attentes des employés (flexibilité des horaires de travail, garderie, retraite progressive etc.) mais aussi en permettant la participation de ceux-ci aux prises de décisions afin de favoriser l'engagement et la fidélisation du personnel (Tremblay, 2010). C'est dans cette perspective que nous avons entrepris une recherche visant à déterminer quels sont les mesures souhaitées par les employés dans le contexte actuel. Voyons donc les éléments de méthodologie de cette recherche avant d'en présenter les résultats.

7. Méthodologie

La problématique des facteurs d'attraction et de rétention de main-d'œuvre est relativement nouvelle et peu d'études ont cherché à mesurer l'effet de diverses mesures sur ce plan. Nous avons donc choisi de réaliser une étude exploratoire sur cette question. Dans le cadre de notre recherche, nous avons examiné les différentes mesures d'attraction et de rétention offertes aux employés d'une entreprise de multimédia (entreprise 1) et d'une entreprise de services (entreprise 2), toutes deux établies au Québec. Nous avons mené des entretiens individuels non directifs auprès de 7 employés de production, 4 hommes et 3 femmes âgés de 28 à 33 ans, de l'entreprise 1. Il faut noter que l'âge moyen des employés de cette entreprise est de 28 ans. Pour ce qui est de la seconde entreprise les entretiens individuels non directifs se sont déroulés auprès de huit employés du siège administratif, répartis de manière équitable en fonction de l'âge et du genre. Nous avons ainsi réalisé un entretien avec 4 hommes et 4 femmes se situant par parts égales dans deux tranches d'âges de 27-34 ans et 53-62 ans.

Pour cet article, nous examinerons les faits saillants relatifs aux mesures d'attraction et de rétention ainsi que l'intérêt des répondants pour certaines mesures en lien avec l'incitation à demeurer en emploi.

Discussion et résultats

Bref portrait des entreprises

Entreprise1: Cette entreprise québécoise œuvre dans la création, la conception et le développement de produits de divertissements pour le web. Elle compte environ 250 employés de production qui travaillent soit sur des postes de concepteur de jeux, d'illustrateur, de programmeur R&D, de chargé de projet etc. L'ancienneté des répondants dans l'entreprise est située entre 1 et 3 ans. Il s'agit d'une entreprise non syndiquée. Elle a obtenu plusieurs prix dont celui «d'innovation technologique» et une mention spéciale pour la qualité de sa stratégie de conciliation travail-famille.

Entreprise 2 : Il s'agit d'une grosse entreprise canadienne de services; notre recherche s'est portée sur les employés de son centre administratif, situé au Québec. Ce dernier compte 800 employés répartis sur des postes dans différents secteurs comme ceux de la finance, du marketing, des TI, etc. Pour cette entreprise, l'ancienneté des employés se situe entre 1 et 2 ans

pour les plus jeunes alors que pour les plus âgés elle est pour une personne de 5 ans et pour les quatre autres de 29 à 32 ans. Cette entreprise n'est pas syndiquée.

Partie qualitative : Stratégies de rétention et d'attraction de la main d'œuvre mises en place dans les deux entreprises

C'est afin de répondre au problème de roulement du personnel (entreprise 1 et 2) mais aussi de départ à la retraite (entreprise 2) que ces entreprises ont mis en place des stratégies de rétention et d'attraction du personnel.

Que ce soit dans l'entreprise 1 ou 2, les tranches d'âges des jeunes employés (28-33; 27-34) sont quasiment identiques. Les employés les plus jeunes des deux entreprises semblent avoir beaucoup d'attentes envers l'employeur, notamment en ce qui concerne la conciliation travail-famille. Pour les plus âgés il s'agit plutôt d'attentes en lien avec leur âge (retraite progressive, respect, écoute, reconnaissance).

Nous avons interviewé dans chacune des entreprises un représentant des RH qui nous a livré sa perception sur le sujet.

Entreprise 1 : Homme, 33 ans, 2 enfants «Les jeunes c'est notre clientèle cible, l'âge moyen est de 28 ans, ils sont à l'âge d'avoir des enfants, aussi pour qu'ils fassent bien leur travail, on leur offre de plus en plus de moyens pour bien concilier».

Entreprise 2 : Homme, 52 ans, 1 enfant: «La conciliation travail-famille c'est gouvernemental, c'est un phénomène d'informations, y a pas de règles, pas de lois, vaut mieux écouter les besoins des générations, si on me dit je m'en vais à 4h30 j'ai ma petite fille à chercher c'est ok, moi ça m'est jamais arrivé, eux ils veulent s'occuper de leur famille, si on les écoute plus, on se rend compte qu'ils sont hyper formés, intelligents, la génération montante c'est de l'or en barre».

Les deux entreprises ont pris conscience que pour garder leurs personnels l'organisation devait être à l'écoute de leurs besoins et leur donner les moyens de concilier leur vie privée et leur vie professionnelle.

Le tableau qui suit montre les différentes mesures offertes par les deux entreprises dans le but d'attirer et de retenir leurs employés.

Tableau 1. Mesures en vue de l'attraction et de la rétention de la main d'œuvre

ENTREPRISE 1	ENTREPRISE 2
Horaires flexibles (40 heures/semaine)	Horaires flexibles (37,30 heures/semaine)
- Congés légaux + 4 jours payés entre les fêtes de Noël - Congé pour cause de maladie personnelle : 5 jours	Congés légaux
Régime d'assurances collectives	Régime d'assurances collectives
Paiement de laissez-passer mensuel au réseau de transport en commun	Programme d'aide aux employés
Massage sur chaise 2 fois par mois pendant les heures de travail à moindre prix.	- Fonds de pension - Retraite progressive
Plateau de fruits frais journaliers pour tous	Construction de douches dans le milieu de travail
Temps libéré pour l'enseignement un avant midi par semaine sans solde	Cafétéria
Covoiturage	Garderie dans le milieu de travail
Club social : 3 dollars par mois, karting, golf, party de Noël, party d'été	- Participation financière pour un abonnement à un club sportif - Séances en entreprise après les heures de travail : Yoga et de Kick Boxing
- Bonus de rendement sous forme de points - Prime de 1000 dollars pour tout candidat référé et embauché	- Boni en lien avec les performances de l'équipe, de l'entreprise et individuelles - Récompenses pour les embauches de candidats
	Nettoyeur
	Stationnement gratuit
<i>A l'étude : création d'une garderie d'entreprise, mise en place d'un fonds de retraite, création d'une cafétéria.</i>	<i>A l'étude : des services aux salariés.</i>

Ces deux entreprises vont au-delà du normatif dans les mesures qu'elles proposent à leurs employés. Elles semblent avoir une réelle volonté de faire en sorte que les employés puissent concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. De plus, outre les mesures légales, on peut relever le côté créatif des mesures offertes en lien avec les besoins des répondants (massage, plats de fruits frais, laisser passer pour les transports en commun), l'entreprise 1 paraissant un peu plus créative, mais offrant moins d'éléments traditionnels (cafétéria, fonds de retraite), qui sont tout de même recherchés par les employés.

Les conditions de travail

De manière générale, les répondants des deux entreprises assurent que leurs conditions de travail sont bonnes et ceux de l'entreprise 2 ajoutent qu'elles leur offrent une bonne qualité de vie. Nous voyons successivement diverses mesures, et la manière dont elles sont utilisées pour la conciliation emploi-famille dans certains cas.

L'aménagement du temps de travail

Les horaires flexibles : Les deux entreprises offrent des horaires flexibles. Pour la première, la possibilité d'arriver au travail le matin se situe entre 7h00 et 9h00, pour la seconde entre 7h30 et 9h00. Les employés de l'entreprise 1 doivent travailler à raison de 40 heures par semaine et ceux de l'entreprise 2 à hauteur de 37,30 heures par semaine. Dans les deux entreprises les horaires flexibles sont donc fortement utilisés. Plusieurs salariés de l'entreprise 1 et 2 débutent le matin à 7h00 ou 7h30, ce qui leur permet de s'occuper de leurs enfants plus tôt en fin d'après-midi. , alors que d'autres les utilisent pour arriver plus tard, après être passés à la garderie.

Entreprise 1 : Femme, 32 ans, 2 enfants : «Je commence à 7, j'ai mon heure de diner et je termine à 4, c'est bien, j'ai le temps de passer les ponts avant le trafic, je suis un lève tôt, 6 heures le matin, j'arrive tôt, c'est efficace pour moi comme pour la compagnie. Oui... c'est bien, je veux prendre du temps avec les enfants».

Entreprise 2 : Femme, 2 enfants, 62 ans «On a les horaires flexibles depuis un an, tout le monde a accès, moi je commence à 7h30 pour éviter le trafic le matin, pour d'autres ça donne le temps de déposer les enfants à la garderie quand y a pas de place ici. Pour différentes raisons, les gens choisissent un horaire différent».

La réduction du temps de travail, le temps partiel et le télétravail : Concernant l'entreprise 2, la majorité des personnes rencontrées disent avoir pu articuler travail-famille, mais par la force des choses bien souvent et parce qu'elles se sont très bien organisées. Ce sont en général les femmes qui prennent le congé de maternité au complet et ce sont elles aussi qui font le choix de réduire leur temps de travail lorsqu'elles reviennent au travail pour pouvoir satisfaire les besoins de la famille (entreprise 2).

Pour la plupart des employés de l'entreprise 1, ce choix se ferait plutôt en comparaison des salaires et des situations professionnelles des deux conjoints. Le télétravail est plus apprécié que le travail à temps partiel (réduction du salaire) dans les deux entreprises, même si tous n'y ont pas accès.

Le salaire

En ce qui a trait à la satisfaction de nos répondants quant à leur rémunération, les réponses divergent. En effet, certains sont satisfaits et ont vu leur salaire augmenter (un peu plus du coût de la vie). Les plus jeunes des deux entreprises disent ne pas être payés au niveau du marché. Cependant, les répondants de l'entreprise 1 disent ne pas vouloir quitter leur entreprise (en tout cas pas tout de suite) car hormis le salaire, ils bénéficient de très bonnes conditions de travail et d'une belle qualité de vie. Comme le souligne plus bas un répondant, le salaire est étroitement lié à la carrière et c'est aussi un moyen de reconnaissance.

Entreprise 1 : Homme 29 ans, 2 enfants : «La dernière augmentation a été disons pas au niveau que je m'attendais, raison de conjoncture, mais elle était plus haute que l'inflation.....si je ne réagis pas pour les augmentations c'est le reste de ma carrière qui

est hypothéquée, il faut une augmentation pour que je sente que je suis apprécié». J'ai dit à mon boss direct que la journée où je serais tanné si ce n'est pas arrangé pour l'année prochaine, je vais me chercher quelque chose, ça va aller à l'année prochaine...».

Entreprise 2 : Femme, 27 ans, pas d'enfants
«Le salaire ça va pas du tout, ma société n'est pas dans les normes salariales pour mon niveau de travail»

On perçoit au niveau de l'entreprise 1 un attachement plus fort à l'entreprise, les personnes donnent du temps à l'employeur pour remédier au problème salarial alors que pour l'entreprise 2 le salaire est plus vécu comme une frustration pour plusieurs jeunes répondants, comme nous le verrons plus bas en ce qui a trait aux heures supplémentaires.

Les heures supplémentaires : Tous les employés de l'entreprise 1 que nous avons rencontrés se caractérisent par le fait qu'ils travaillent pour vivre et pas l'inverse, que leur vie personnelle passe avant la vie professionnelle. Ils ne font que rarement des heures supplémentaires et lorsqu'ils en font, ces dernières viennent grossir leur banque de congés. Ils peuvent d'ailleurs refuser d'en faire, ce qui est relativement rare dans ce domaine, où les heures de travail sont souvent longues. Ceci contribue à l'image positive de l'entreprise auprès des salariés.

Pour l'entreprise 2, selon les services et les sous-groupes dans les services, les heures supplémentaires sont plus ou moins importantes, ce qui engendre un «sentiment d'injustice, de frustration» pour plusieurs répondants jeunes ou plus âgés, qui ne sont pas payés pour ces heures, alors qu'ils en font parfois beaucoup.

Entreprise1 : Femme, 32 ans, 2 enfants : «Je reste rarement pour faire des heures supplémentaires. J'accorde plus d'importance à ma vie personnelle qu'au travail. Ici je connais des gens qui ont perdu leur famille en faisant des *over time*, moi je refuse, mais ils respectent ça, je travaille pour vivre pas le contraire»

Entreprise 2 : Femme, 27 ans, pas d'enfants.
Comme j'ai un salaire annuel alors toutes les heures supplémentaires que je fais ne seront pas payées. Je suis prête à accepter jusqu'à 5 heures par semaine mais quand t'arrives au bout du mois et que t'as 50, 60 heures supplémentaires..., et la compagnie est réticente à donner des congés pour ces heures là, les heures sont perdues. On donne beaucoup à la société mais on n'a pas grand-chose en retour».

Dans le verbatim de l'entreprise 1 on perçoit le respect de la vie privée du salarié de la part de l'employeur quant aux heures supplémentaires. Nous n'avons pas rencontré dans cette entreprise de personnes faisant beaucoup d'heures supplémentaires; toutefois ces heures peuvent être versées sur une banque de congés et il semble que les répondants arrivent à les prendre.

On note dans l'entreprise 2 plusieurs sources de frustrations liées au fait que les salariés payés à l'heure (commis et adjoints) peuvent accumuler des heures supplémentaires et les prendre sous forme de congés, alors que les salariés ayant un taux de salaire annuel (souvent des professionnels ou cadres) ne peuvent se voir payer le temps supplémentaire. Bien que ce soit souvent le cas dans nombre d'organisations du secteur privé, où l'on juge que les professionnels et cadres reçoivent un salaire plus élevé que d'autres parce qu'ils doivent assumer les responsabilités et heures de travail qui y sont associées, la situation est plutôt mal vécue dans cette organisation en particulier.

Le parcours de travail

Le développement des compétences par le biais de formations internes et externes peut constituer un facteur de mobilisation et de rétention des salariés et ceci est souligné par tous les répondants de l'entreprise 1. Il existe d'ailleurs dans cette entreprise un programme de gestion des carrières. Pour la direction (entreprise1), l'investissement dans la formation et la gestion de carrière constitue une manière de retenir ses employés.

Plusieurs répondants de l'entreprise 2 soulèvent plutôt le manque d'occasions de développement personnel en lien avec les métiers et l'absence de plans de carrière. Les témoignages indiquent que ce serait apprécié d'être mieux informé sur les options pour le futur de la carrière.

Entreprise 2 : Homme, 34 ans, 1 enfant «C'est une belle entreprise mais il n'y a pas beaucoup de possibilités d'avancement, plus difficile, je ne sais pas où je me situe... si quelqu'un va penser à moi pour un poste...tout ça c'est un peu flou pour moi. Pour d'autres entreprises, je sais, c'est clair on est identifié, il y a des plans, ici il n'y a pas... ce n'est pas la majorité des entreprises qui le font mais c'est génial quand ça existe».

Le climat de travail : En ce qui a trait à l'entreprise 1, l'ensemble des répondants évoquent l'excellence du climat de travail, beaucoup d'interactions avec les collègues et les supérieurs. Pour l'entreprise 2, dans laquelle se trouvent plusieurs générations amenées à travailler ensemble, il n'en n'est pas de même. En effet plusieurs répondants hommes et femmes ont évoqué une dégradation des relations entre les différentes générations. Le manque de respect, d'écoute sont signalés à plusieurs reprises par les plus âgés, comme en témoigne l'extrait qui suit :

Entreprise 2 : Homme, 57 ans, 1 enfant : «Le climat est devenu plus difficile depuis les 5, 6 dernières années, les jeunes sont simplement de passage, il n'y a plus de carrière, plus de carrière comme j'ai fait, ils viennent ici sans connaître ce que nous autres les plus vieux (30 ans d'ancienneté) on a apporté à l'entreprise, ils chambardent tout, ils essaient de nous montrer comment faire notre travail. Ce n'est pas un bon climat pour nous. Ma philosophie, l'entreprise a besoin de ses gens d'expérience, ils représentent une bibliothèque, un aide

mémoire et quand on élimine ces gens là...
c'est comme mettre le feu à une bibliothèque.
Oui...il ya un gros problème de respect, oui ...
surtout de respect».

Nous avons déjà souligné dans la première partie les difficultés que connaissent parfois les différentes générations à travailler ensemble. Dans l'entreprise 2, ce sont surtout les répondants (3 sur 4) les plus âgés (ayant une ancienneté de 29 à 32 ans) qui tiennent ce type de propos. Par contre, dans aucune entrevue chez les jeunes répondants de cette entreprise, il n'a été fait allusion au problème de communication intergénérationnelle.

L'autonomie : En ce qui a trait à l'autonomie et au travail en équipe, les réponses des répondants des deux entreprises sont convergentes. Ils travaillent tous en équipe mais sont également très autonomes, ils entretiennent de bonnes relations de travail avec leurs collègues et supérieurs. Peu de supervision, c'est plutôt des discussions, des échanges sur les projets, l'essentiel étant de produire. De manière générale, les propos des répondants de l'entreprise 1 mettent en évidence l'accessibilité naturelle à tous les échelons de la hiérarchie, un aspect qui paraît important pour eux et joue sans doute sur la rétention dans l'organisation.

Entreprise 1 : Femme, 32 ans, 2 enfants «Mes collègues sont très présents mais on est autonome. Le supérieur vient parler, je peux lui dire mon opinion et on va probablement changer. Je m'arrête pour jaser avec le PDG moi j'adore ça; en plus le PDG vient me présenter les clients, pourtant je suis personne pour lui... j'aime juste jaser.... combien de personnes peuvent être amies avec leur PDG?».

Une politique participative, des relations de confiance et de respect sont instaurées dans l'entreprise 1. Les répondants de l'entreprise 2 parlent de bonne communication avec les collègues, les supérieurs, mais pas d'une aussi grande ouverture que celle observée dans le cas 1.

Les services aux salariés

L'entreprise 1 expérimente les services aux salariés comme moyen de rétention. Elle distribue à ses employés des bonis de rendement sous forme de points à échanger contre des services: 1 point = 1 dollar. Cette pratique a été mise en place afin d'encourager, de valoriser le travail d'équipe mais aussi pour obliger les employés à faire des activités en famille. Un représentant des RH explique :

Entreprise 1 : Homme, 33 ans. 2 enfants «On veut les obliger à s'amuser ou à faire faire des tâches qu'ils n'ont pas le temps de faire à la maison (repas préparés, petits travaux : entretien ménager, peinture, petites rénovations)».

Le système mis en place par l'entreprise 1 (il ya un an) prévoit de distribuer, trois fois par an, les points acquis par les employés (80 % basés sur la performance d'équipe et 20% sur la performance individuelle). Les fonds réservés à cette mesure, par année et par personne, s'élèvent à 200 dollars, montant qui devrait doubler l'année prochaine et l'année suivante. Selon le représentant des ressources humaines «il serait prématuré de faire une évaluation du système pour l'instant, les employés jugeraient cela ridicule». Effectivement certains répondants ne disposent que de 50 points. La plupart des répondants, préféreraient obtenir des bonis sous forme d'argent plutôt que des points. Il semble donc que ce système de récompense par des points ne fasse pas l'unanimité et ne soit pas un élément important pour l'attraction et la rétention de main-d'œuvre.

Entreprise 1, Femme, employée, 32 ans, 2 enfants : «Ils cherchent beaucoup à nous donner d'autres solutions comme des services aux salariés, moi ça m'intéresse pas ça, je n'ai pas assez de points, ça me coûte de l'argent pour l'utiliser. Je préférerais avoir de l'argent pour l'épicerie, il faut qu'ils arrêtent de trouver des solutions et nous donnent plutôt de l'argent».

Résultats de la partie quantitative

Dans cette partie, nous exposons les résultats quantitatifs issus de la collecte d'information auprès des personnes interviewées en ce qui concerne les mesures existant dans l'entreprise et celles qui peuvent avoir une incidence sur l'attraction et la rétention.

Le tableau 2 présente les pratiques d'aménagement ou de réduction du temps de travail qui peuvent exister dans l'entreprise.

Tableau 2. Pratique d'aménagement ou de réduction du temps de travail, lesquelles existent dans l'entreprise?

Pratique d'aménagement ou réduction du temps de travail	Oui		Non		Ne sait pas	
Retraite progressive	0	5	5	0	2	3
Retraite et emploi à temps partiel	0	4	5	4	2	0
Temps partiel volontaire	0	2	5	5	2	1
Travail partagé volontaire	0	1	5	6	2	1
Horaire flexible	7	8	0	0	0	0
Télétravail ou travail à domicile temps plein	0	1	7	6	0	1
Télétravail ou travail à domicile quelques jours par semaine	2	4	5	4	0	0
Journées de travail plus courtes	2	1	5	7	0	0
Jours supplémentaires de congé	7	4	0	4	0	0
Semaine réduite à 4 jours (payées 4 jours)	0	4	7	4	0	0
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payée le total des heures habituelles)	1	2	5	6	1	0
Vacances annuelles plus longues	3	2	4	6	0	0
Autres, précisez Possibilité de congés sans solde d'un an		1				

Légende : les chiffres (en rouge) les plus à gauche dans la colonne oui - non – ne sait pas correspondent au nombre de réponses de l'entreprise 1, dans celle la plus à droite les chiffres (en bleu) correspondent à celles de l'entreprise 2.

Les salariés de l'entreprise 1 semblent bénéficier de pratiques assez importantes d'aménagement ou de réduction du temps de travail. Les résultats de ce tableau montrent que les mesures d'horaire flexible (7/7), les jours de congés supplémentaires (7/7) sont proposés dans l'entreprise.

Par contre, le télétravail à domicile temps plein et la semaine réduite à 4 jours payée 4 jours (7/7) ne sont pas proposés.

Pour l'entreprise 2, hormis les horaires flexibles (8/8) les autres mesures ne semblent pas être connues par tous les répondants, par exemple seulement la moitié d'entre eux pense que le télétravail occasionnel et la semaine réduite à quatre jours existent (4/8) dans les deux cas).

Le tableau 3 présente les mesures que les salariés trouveraient intéressantes du point de vue de la conciliation.

Tableau 3. Pratiques d'aménagement ou de réduction du temps de travail intéressantes du point de vue de la conciliation

Pratiques d'aménagement ou réduction du temps de travail	Très intéressant		Assez intéressant		Neutre		Pas intéressant		Pas du tout intéressant	
Retraite progressive	4	3	2	1	1	4				
Retraite et emplois à temps partiel	3	3	1		3	5				
Temps partiel volontaire		2	3	3	2	1	1	2	1	
Travail partagé volontaire		1	1	3	3	1	2		1	3
Horaire flexible	7	6		2						
Télétravail ou travail à domicile temps plein		3	2	1	1	2		2	4	
Télétravail ou travail à domicile quelques jours par semaine	1	5	5	2	1	1				
Journées de travail plus courtes	2	5	3	3	2					
Jours supplémentaires de congé	4	6	3	2						
Semaine réduite à 4 jours (payées 4 jours)	3	3	1	1	1	2	1	2	1	
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payée le total des heures habituelles)	2	2	1	2		1	2	2	2	1
Vacances annuelles plus longues	6	4	1	2		2				

Légende : les chiffres (en rouge) les plus à gauche dans les colonnes correspondent au nombre de réponses de l'entreprise 1, dans celles les plus à droite les chiffres (en bleu) correspondent à celles de l'entreprise 2.

Entreprise 1. Selon les répondants, les mesures d’horaires flexibles (7/7), les vacances annuelles plus longues (6/7) sont très intéressantes, et pour (6/7) personnes le télétravail à domicile à temps partiel est assez intéressant (5/7) ou très intéressant (1/7).

Entreprise 2. Selon les répondants, les mesures d’horaires flexibles (6/8), de jours supplémentaires de congé (6/8), de télétravail quelques jours/semaines (5/8), de journées de travail plus courtes (5/8) sont très intéressantes alors que pour plusieurs, le travail partagé volontaire ne l’est pas du tout (3/8).

De manière générale, les répondants des deux entreprises sont d’accord pour dire que les horaires flexibles sont très intéressants pour la conciliation. Ceci confirme d’autres travaux qui montrent que les horaires flexibles sont souvent la principale mesure souhaitée par les parents-travailleurs (Tremblay, 2008).

Le tableau 4 présente les pratiques d’aménagement ou de réduction du temps de travail du point de vue de l’incitation à rester en emploi plus longtemps dans l’entreprise

Tableau 4. Pratiques d’aménagement ou de réduction du temps de travail du point de vue de l’incitation à rester en emploi plus longtemps dans l’entreprise

Pratiques d’aménagement ou réduction du temps de travail	Très intéressant		Assez intéressant		Neutre		Pas intéressant		Pas du tout intéressant	
Retraite progressive	5	3		2	2	3				
Retraite et emplois à temps partiel	2	3	1	2	4	3				
Temps partiel volontaire	2	2	1	1	1	3	2	2	1	
Travail partagé volontaire		1	2	1	1	3	3	2	1	1
Horaire flexible	6	5	1	1		1	1			
Télétravail ou travail à domicile temps plein		5	1	1	4	1	1	1	1	
Télétravail ou travail à domicile quelques jours par semaine	3	5	3	1	1	1		1		
Journées de travail plus courtes	3	2	2	2	1	3	1	1		
Jours supplémentaires de congé	6	3	1	2		3				
Semaine réduite à 4 jours (payées 4 jours)	3	2	1	2	1	3	1		1	1
Semaine comprimée en 4 jours (faire le travail de 5 jours en 4, payée le total des heures)	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2

habituelles)										
Vacances annuelles plus longues	6	6	1	1		1				

Légende : les chiffres (en rouge) les plus à gauche dans les colonnes correspondent au nombre de réponses de l'entreprise 1, dans celles les plus à droite les chiffres (en bleu) correspondent à celles de l'entreprise 2.

Entreprise 1. En ce qui a trait à l'incitation à rester plus longtemps en emploi ce sont les horaires flexibles (6/7), les jours supplémentaires de congé (6/7) et les vacances annuelles plus longues (6/7) qui sont les plus intéressantes, alors que le télétravail quelques jours/semaine est très intéressant pour 3/7 personnes.

Entreprise 2. En ce qui a trait à l'incitation à rester plus longtemps en emploi ce sont les vacances annuelles plus longues (6/8), les horaires flexibles (5/8), le télétravail temps plein (5/8) ou quelques jours/semaine (5/8) qui sont les plus plébiscités.

A la différence de l'entreprise 1, les répondants de l'entreprise 2 semblent penser que le télétravail dans ses deux formes peut être une mesure incitative à demeurer en emploi.

Le tableau 5 présente quelques autres mesures pouvant inciter à rester en emploi.

Tableau 5. Autres mesures pouvant inciter à rester plus longtemps dans l'entreprise

Mesures	Très intéressant pour m'inciter à rester		Assez intéressant pour m'inciter à rester		Neutre		Pas Intéressant pour m'inciter à rester		Pas du tout intéressant pour m'inciter à rester	
Mobilité interne (occuper un autre poste)	2	2	2	1	3	1		1		3
Mentorat de plus jeunes	1	2	5	3			1	1		2
Donner de la formation	1	1	2	2	4	1		1		3
Un mode de gestion plus participatif ou avec plus d'autonomie	5	2	2	4		1				1

Légende : les chiffres (en rouge) les plus à gauche dans les colonnes correspondent au nombre de réponses de l'entreprise 1, dans celles les plus à droite les chiffres (en bleu) correspondent à celles de l'entreprise 2.

Nous avons aussi interrogé les salarié sur d'autres mesures qui pourraient inciter à rester en entreprise en nous inspirant de travaux divers ayant identifié ces mesures comme pouvant possiblement intéresser les salariés et les inciter à rester plus longtemps dans l'organisation.¹

Entreprise 1. Un mode de gestion plus participatif avec plus d'autonomie est jugé très intéressant (5/7), le mentorat aux plus jeunes est considéré assez intéressant (5/7). En ce qui concerne la formation, la majorité (4/7) sont neutres. La plupart des répondants de l'entreprise 1 pensent que le mentorat ou le transfert des connaissances sont gratifiants, que cela change du travail routinier; d'autres disent que c'est bien à condition de ne pas faire que cela.

Entreprise 2. Un mode de gestion plus participatif avec plus d'autonomie est jugé assez intéressant (4/8), comme l'est le mentorat de plus jeunes pour un petit nombre (3/8), alors que la formation et la mobilité interne sont jugées pas du tout intéressantes (3/8). En ce qui concerne le mentorat ou le transfert des connaissances, les répondants pensent qu'il est urgent de transmettre les connaissances et le sens du travail car il n'existe pas forcément de traces écrites et les personnes qui partent emmènent leur bagage avec elles.

Nous avons ensuite interrogé les salariés sur les services aux salariés qui existent dans leur organisation et ceux qui pourraient les intéresser pour rester en emploi.

Le tableau 6 présente les services aux salariés en lien avec la motivation et le maintien en emploi.

Tableau 6. Les services aux salariés en lien avec la motivation et le maintien en emploi

Services aux salariés Et lien avec la motivation, Le maintien en emploi	Existe déjà		J'aimerais que ça existe		Intéressant pour m'inciter à rester en emploi		Neutre		Pas intéressant	
1. services liés à la santé /mieux-être (massages, psychothérapie, nutritionniste, etc.)	7	6			4	2	3	4		2

¹ Voir les articles de David et Cloutier dans : Tremblay, Diane-Gabrielle (dir., 2007). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. 281 p. Voir aussi : Tremblay, Diane-Gabrielle (2010). *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière ?* Montréal : Editions St Martin et Décarie Éditeur.143 p.

2. services alimentaires (traiteur, boîte à lunch)	4	5	1		4	4	3	2		2
3. services liés au domicile (ménage, gardiennage d'animaux, soutien informatique, etc.)	5		2	1	3		2	2	2	6
4. Services de transport (covoiturage, réparation bicyclette sur lieux de travail, transport de parent âgé, etc.)	4	4	1		3	2	2	2	2	4
5. Services de loisir (locations vélo)	2	3	1	1	2	2	3	3	2	3
6. Services de facilitateur (coursier personnel, organisation d'événements, etc.)	4	3		1	3	1	2	2	2	5
7. Services d'administrateur (planificateur financier, écrivain public, aide juridique, ...)	5	5	1	2	4	4	2	2	1	2
8. Services de loisir-détente (forfaits)	5	3	1	2	4	1	2	4	1	3

Légende : les chiffres (en rouge) les plus à gauche dans les colonnes correspondent au nombre de réponses de l'entreprise 1, dans celles les plus à droite les chiffres (en bleu) correspondent à celles de l'entreprise 2.

Entreprise 1 : Les services liés à la santé (7/7) ont été identifiés par tous comme existant dans l'organisation, bien que la gamme de services puisse varier. Les services liés à la santé (4/7), les services alimentaires (4/7), les services d'administrateur et les services de loisirs/détente (4/7), sont jugés comme intéressants pour inciter à rester en emploi.

Entreprise 2 : Tous les services offerts par l'organisation ne semblent pas toujours identifiés. La moitié (4/8) des répondants disent que les services liés à l'alimentaire et d'administrateur ont une influence sur l'incitation à rester en emploi, (6/8) répondants trouvent que les services liés au domicile ne sont pas intéressants.

Nous avons aussi demandé aux salariées quels seraient les services qui accroîtraient leur motivation et les inciteraient à rester en emploi. Voici les réponses selon l'entreprise.

Entreprise 1 : Moins de la moitié des (3/7) répondants pensent qu'aucun des services n'accroîtraît leur motivation et le même nombre (3/7) dit qu'aucun des services aux salariés ne serait un incitatif à rester plus longtemps dans l'organisation. Pour les autres répondants, les services liés à la santé (2/7), à l'alimentaire (1/7) et au forfait détente (1/7) pourraient accroître leur motivation. Le service santé (3/7) et forfait détente (1/7) pourraient être un incitatif à rester plus longtemps.

Entreprise 2 : Une bonne majorité (6/8) de répondants disent qu'aucun des services aux salariés n'accroîtraît leur motivation et une petite majorité (5/8) dit qu'aucun des services aux salariés ne serait un incitatif à rester plus longtemps dans l'organisation. Les services santé et transport (2/8) pourraient accroître la motivation et les services liés à l'alimentaire, à la santé et au transport seraient pour certains (3/8) des incitatifs pour rester plus longtemps en emploi.

Les répondants des deux entreprises ne pensent pas que les services aux salariés ont une incidence sur la motivation ou sur l'incitation à rester en emploi; cependant selon eux, certains services contribueraient à leur donner une meilleure qualité de vie au travail.

CONCLUSION

Dans cette recherche exploratoire, nous souhaitons étudier l'intérêt de diverses mesures pour attirer et retenir des employés dans un contexte de pénuries appréhendées de main-d'œuvre dans certains secteurs et de préoccupations accrues pour la conciliation emploi-famille. C'est ce qui explique que nous nous soyons intéressées, au-delà du salaire et des conditions de travail de base, à des mesures spécifiques de conciliation ou aménagement du temps de travail, ainsi qu'à des services aux salariés, parfois mis de l'avant comme mesure d'attraction et de rétention de main-d'œuvre. La recherche a montré que peu de perceptions négatives animent les répondants de l'entreprise du multimédia. En effet l'entreprise a créé des mesures en lien avec les désirs de ses employés et, contrairement à plusieurs entreprises du secteur du multimédia et des technologies de l'information, elle ne semble pas demander des heures de travail excessivement longues, ni trop d'heures supplémentaires, qu'elle remet par ailleurs en temps. Ainsi, malgré les salaires jugés relativement peu élevés, les salariés souhaitent rester dans l'entreprise qui leur permet, par le biais des formations, d'avoir de bonnes perspectives de carrière. Bien qu'ils préféreraient être rémunérés plutôt qu'obtenir des services aux salariés, ils reconnaissent cette action de l'organisation qui veut toujours innover en matière de conciliation travail-famille. En

outre, certains indiquent que le fait d'avoir plus de défis leur permettrait de devenir des experts dans leur domaine. Les politiques participatives, la possibilité de proximité avec tous les membres de la (petite) hiérarchie contribuent aussi au bon climat de travail qui règne dans cette entreprise et à la rétention des salariés.

Bien que de nombreuses mesures soient mises en place dans la seconde entreprise, certains personnels expriment des frustrations. Les salaires sont vus par certains comme insuffisants, et donc comme une dévalorisation de la qualité de leur travail. De plus, le fait que les salariés payés à l'heure puissent faire des heures supplémentaires récupérables sous forme de congés, alors que les salariés payés un salaire annuel global ne le peuvent pas, engendre un sentiment d'injustice au sein de l'organisation. Le peu de formations en lien avec les différents métiers et tâches est ressenti comme hypothéquant quant au bon déroulement des carrières. Une meilleure communication intergénérationnelle est fortement souhaitée par les plus âgés, qui souhaitent transmettre leurs savoirs, mais ne ressentent pas d'ouverture de la part des plus jeunes.

Ainsi nous remarquons que les mesures de conciliation travail-famille demeurent insuffisantes pour retenir la main-d'œuvre si elles ne sont pas accompagnées d'une collaboration efficace incluant la participation de tous les collaborateurs, c'est-à-dire d'un management participatif qui permettra de donner du sens au travail.

Pour conclure, rappelons que cette étude doit être considérée comme exploratoire, puisqu'elle porte sur un petit nombre de répondants, mais nous poursuivons la recherche dans d'autres organisations, puisque les questions se révèlent pertinentes et l'analyse selon le genre et l'âge est confirmée comme une perspective d'analyse utile.

Références

ASPQ (2007). « *Enjeux et solutions québécoises à la conciliation famille-travail; une recension des écrits. Version préliminaire* ». Revue de littérature de l'Association pour la santé publique du Québec, p. 2-49.

Benjamin, J. (2007). « La reconnaissance en milieu de travail » Comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail » Bulletin La vitrine, vol.3, n°4. <http://www.detailquebec.com/assets/files/lavitrine/laVitrinevol3no4.pdf> consulté le 12 juillet 2011

Bertrand, F. *et al.* (2010) « Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges », *Le travail humain*, Vol. 73, p. 213-237.

Brugelilles, C. et Sebillé, P. (2011) «Partage des activités parentales : les inégalités perdurent», *Politiques sociales et familiales, Parentalité*, n°103.

Brun, J.-P. (2008). *Les Sept Pièces manquantes du management*, Les Éditions transcontinentales. 204 p.

Brun, J.-P et Dugas, N. (2002). «La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens», Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, Secrétariat du Conseil du Trésor, Centre d'Expertise en gestion des ressources humaines.

Cardinal, I. (2004). «Rétention du personnel clé : diagnostic et intervention», *Cahiers de l'ESG* 17.

CETECH (Centre d'étude sur l'emploi et la technologie et de l'information sur le marché du travail (2010) «Les chiffres clés de l'emploi au Québec » http://emploi.quebec.net/publications/pdf/00_int_cc2010.pdf consulté le 02 juillet 2011.

Chrétien, L. et Létourneau, I. (2010) «La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place» *Gestion* · volume 35, n°3.

Chrétien, L. et Létourneau, I. (2005). « Les municipalités et le défi de la conciliation travail-famille » dans *Municipalité & Famille*, vol. 2, n° 3, p.5.

Chrétien, L., (2005). «La conciliation travail-famille dans les MRC de Bellechasse, Lévis et Lotbinière» Rapport final Étude réalisée pour le compte du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec En collaboration avec les Centres locaux d'emploi de Lévis, des Chutes-de-la-Chaudière, de Ste-Croix et de St-Lazare.

CIAFT, FAFMRQ, FFQ, FQOCF, RNR, (2004). *Conjuguer vie personnelle, vie familiale, études et travail sur le mode de l'équité sociale : une réflexion nécessaire pour la société québécoise*,

dans le cadre de la consultation sur la conciliation travail-famille du ministre de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 8 p.

Closon, C. (2007) «L'adéquation travail – famille. Une question de conciliation ou d'interaction ?». Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, vol 3, n°1

Colle, R. et Christin, j. (2008). «Couples à double carrière et articulation vie privée – vie professionnelle : Le mariage de la carpe et du lapin ?»

Conference Board du Canada, 1994. *Concilier le travail et la famille: enjeux et options*. Ottawa.

Duxbury, L.E., et Higgins, C.A. (1998). *Work-life balance in Saskatchewan : Realities and Challenges*. Rapport préparé pour le gouvernement de la Saskatchewan.

Duxbury, L.E., C.A. Higgins and C. Lee (1994). Work-Family Conflict. A Comparison by Gender, Family Type and Perceived Control. In *Journal of Family Issues*. Vol. 15, no 3. September. Pp. 449-466.

Duxbury, L.E., Higgins, C.A, et Lee, C. (1993). « The Impact of Job Type and Family Type on Work-Family Conflict and Perceived Stress : A Comparative Analysis », *Ressources humaines, ASAC*, 14(9) : 21-29.

Duxbury, L.E., et Higgins, C.A. (1991). «Gender differences in Work-Family Conflict». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, n° 1, p. 60-74.

Guérin, G., Rhnima, A., & St Onge, S. (2000). «Le travail et la famille: L'équilibre Est-il possible ? » *Effectif*, vol.3, n°3, 1519.

Jabes, J. (1980) «Attention! Les récompenses peuvent nuire à la motivation au travail» *Gestion*, Revue internationale de gestion, volume 5, numéro 1.

ISQ, (2010). Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché du travail, 2001-2009, Vol. 6, n° 1 <http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2010/AnnuaireVol6no1.pdf>, consulté le 10 août 2011

ISQ (2009) «Femmes et emploi au Québec : des changements remarquables depuis 10 ans» http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2009/Capsule_10ans.pdf Consulté le 15 août 2011

ISQ (2009) «Le marché du travail et les parents» http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/remuneration/pdf2009/travail_parents.pdf consulté le 15 août 2011

INSPQ. (2005) «La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises» 32p. <http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/375-ConciliationTravail-Famille.pdf> consulté le 12 mars 2011

Lazzari-Dodeler, N. et D.-G. Tremblay (2011). *Analyse de mesures et services en faveur de la conciliation travail-vie personnelle*. Note de recherche no 2011-1 de la l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux. Montréal : ARUC-GATS. www.telug.ugam.ca/aruc-gats

Lero, S.-D, Richardson, J. Korabik, K. (2009). «Examen des coûts et des avantages des pratiques de conciliation travail-vie», Présenté à l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO).

Ministère de la Famille et de l'Enfance (2003a). *Horizon 2005, conciliation famille-travail. Prendre parti pour les familles*. Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de la Famille et de l'Enfance (2003b). *Le travail atypique des parents et la garde d'enfants : description du phénomène et recension des expériences étrangères de garde à horaires non usuels*. Québec : Gouvernement du Québec.

Najem, E., et Tremblay, D.-G. (2010). L'incidence des pratiques de conciliation travail –famille dans les milieux de travail canadiens. *Interventions économiques*, no 41. <http://interventionseconomiques.revues.org/398>

Pacaut, P., Gourde-Vachon, I., et Tremblay, S. (2011) «Les pères du Québec ; Les soins et l'éducation de leurs jeunes enfants. Évolution et données récentes, Famille et Aînés Québec, 43 p. <http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/les-Peres-du-Qc.pdf>, consulté le 16 août 2011

Saba, T., (2009). Les différences intergénérationnelles – Faire la part des choses, *Gestion*, vol 34 n°3.

Simard, M. (2006). *Le vieillissement de la population au Québec: une synthèse des connaissances enjeux et défis pour l'espace rural québécois*, Rapport n° 4 présenté dans le cadre de l'Action concertée de recherche sur le «Développement des communautés rurales: concepts, pratiques et retombées pour le Québec» du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Statistiques Canada (2010). «Les absences du travail en 2010» <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2011002/article/11452-fra.htm> consulté le 07 juillet 2011

St Onge, S. Haines, V.-Y. Aubin, I. Rousseau, C. et Lagassé, G. (2005). «Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail» *Gestion*, Vol.30, n°2,

St Onge, S. Renaud, S. Guérin, G. et Caussignac, E. (2002) «Vérifications d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille», *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 57, n° 3, p. 491-516.

Tremblay, D.-G. (2010a). Le monde du travail de demain, et les facteurs d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Note de recherche de la *Chaire de recherche du Canada sur l'économie du savoir*. Montréal : CRC. <http://www.telug.ugam.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC10-03.pdf>

Tremblay, Diane-Gabrielle (2010b). *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière ?* Montréal : Editions St Martin et Décarie Éditeur.143 p.

Tremblay, D.-G (2008a). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*. (2^e édition) Québec: Presses de l'Université du Québec (avec Octares- Toulouse en 2004). 367 p.

Tremblay, D.-G., (2008b). Les politiques familiales et l'articulation emploi-famille au Québec et au Canada. In N. Bigras & G. Cantin (eds.) *Dix ans après la politique familiale, où en sont les centres de la petite enfance ?* Québec: Presses de l'université du Québec.

Tremblay, Diane-Gabrielle (dir., 2007). *D'une culture de la retraite à un nouveau management des âges et des temps sociaux*. Québec : Presses de l'université du Québec. Collection Économie politique. 281 p.

Tremblay, D.-G., (2005). Articulation emploi-famille : Les sources de difficultés et les perspectives de solution dans les secteurs de l'éducation, de la santé et des services sociaux. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 1, 36-56.

Tremblay, D.-G. (2004). *Économie du travail; les réalités et les approches théoriques*. Montréal : Éditions St-Martin.

Tremblay, D.-G., 2003. Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses ? *Politiques sociales*, 63, 70-86.

Tremblay, D.-G. (2003a). «La difficile articulation des temps sociaux : concilier la vie familiale et la vie professionnelle» *Revue Interventions économiques*, Temps sociaux, temps de travail, n° 31. <http://interventionseconomiques.revues.org>

Tremblay, D.-G. (2003b). *Articulation emploi famille et nouveaux enjeux sociétaux : les sources de difficultés et les perspectives de solution*. Note de recherche 20035 de la *Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio organisationnels de l'économie du savoir*.

Tremblay, D.-G., Fusulier, B., et di Loreto, M. (2009). Le soutien organisationnel à l'égard des carrières : le travail social, un milieu de travail (peu) favorable à la conciliation emploi-famille ? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*. Vol. 4, no 1, pp. 27-44. <http://www.remest.ca/documents/TremblayREMESTVol4no1.pdf>

Tremblay, D.-G., et Maryse Larivière, M. (2010). L'articulation emploi-famille dans le secteur infirmier au Québec. Une conciliation possible ? *Éthique publique*. Vol. 11, no 2. No spécial sur le travail en crise. Éditions Liber. Février 2010. Pp. 43-50.

Tremblay, D.-G., Najem, E., et Paquet, R. (2006). Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? Dans *Enfance, Famille et générations*, No 4. <http://www.erudit.org/revue/efg/>

Tremblay, D.-G. et de Sève, M. (2002). *Articulation emploi-famille et temps de travail ; résultats de l'analyse qualitative dans les secteurs de la santé et de l'éducation*. Rapport de recherche.

Turcotte, M. (2007). «Le temps passé en famille lors d'une journée de travail typique, 1986 à 2005», *Tendances sociales canadiennes, Statistique Canada* — No 11-008 au catalogue

Turcotte-Synnett, M.-C. (2009). «L'implantation d'un programme de reconnaissance non monétaire à l'urgence du CHUL» ARUC Document de recherche, sous la direction d'Alain VINET (U.L) et de Gilles LEBEAU (CHUL)

Vandenbergue, C. (2004). «Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention». *Gestion*, vol.29, n°3.