



Analyse de mesures et services en faveur de la conciliation travail-vie personnelle

Nadia Lazzari Dodeler,
sous la direction de
Diane-Gabrielle Tremblay

Note de recherche n 11-01 réalisée en partenariat avec Commodus, dans le cadre de l'Alliance de recherche université-communauté (ARUC) sur la gestion des âges et des temps sociaux.

Sommaire

INTRODUCTION.....	4
1. QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE	5
1.1 <i>La mondialisation des marchés et l'intensification du travail.....</i>	5
1.1.1 <i>L'entrée massive des femmes sur le marché du travail.....</i>	5
1.1.2 <i>Le contexte démographique.....</i>	6
1.1.3 <i>Le contexte plus difficile des horaires de travail.....</i>	7
1.1.4 <i>Le contexte social.....</i>	8
2. LES MOTIFS INCITANT À LA MISE EN PLACE DE SERVICES ET MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE	8
2.1 <i>Les coûts liés à l'absentéisme.....</i>	9
2.2 <i>Les autres coûts associés à la non prise en compte des problèmes de conciliation</i>	10
2.3 <i>Les transformations dans les stratégies de gestion des ressources humaines.....</i>	11
2.3.1. <i>Pénurie de main-d'œuvre.....</i>	11
2.3.2. <i>Attraction et rétention.....</i>	12
3. LES SERVICES ET LES MESURES DE CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE	12
3.1 <i>Quelques effets positifs des mesures de conciliation travail-famille</i>	12
3.2 <i>Quelles sont les mesures de conciliation offertes?</i>	14
3.3 <i>Les impacts des mesures de conciliation.....</i>	16
3.4 <i>Les approches de santé et de mieux-être.....</i>	17
3.4.1 <i>L'approche intégrée de santé et de mieux-être.....</i>	17
3.4.1.1 <i>Le cas d'un centre d'affaires du Québec concernant une approche intégrée de santé et de mieux être</i>	18
3.5 <i>Les avantages sociaux, programmes d'aide aux employés et la rémunération</i>	19
3.5.1 <i>Les programmes d'aide aux employés.....</i>	19
3.5.2 <i>La rémunération globale.....</i>	20
3.5.3 <i>Les assurances collectives.....</i>	21
3.5.4 <i>Les conditions de succès.....</i>	21
4. LES APPROCHES DE MOBILISATION DE LA MAIN D'ŒUVRE	21
4.1 <i>Les programmes de reconnaissance</i>	22
4.1.1 <i>Les critères d'évaluation des pratiques de reconnaissance.....</i>	23
4.1.2 <i>Les pratiques de reconnaissance.....</i>	24
CONCLUSION	24
LES ANNEXES	26
ANNEXE 1: LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	26
ANNEXE 2: QUELQUES GRANDES ENTREPRISES.....	31
ANNEXE 3 : LES RESSOURCES	34
BIBLIOGRAPHIE.....	43

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: dgtreml@teluq.uqam.ca
site web/website: www.teluq.uqam.ca/aruc-gats

Notes biographiques

Diane-Gabrielle Tremblay est directrice de l'ARUC-GATS (gestion des âges et des temps sociaux) et titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir (www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir). Elle est professeure à la Télé-université de l'Université du Québec à Montréal, et elle a été professeure invitée aux universités de Paris I Sorbonne, de Lille I, de Lyon III, d'Angers, de Toulouse, ainsi qu'à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Lille et de Lyon, en France, à l'université 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 en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé de nombreux articles parus dans des revues scientifiques avec comité, dont *New technology, Work and Employment*, *Applied Research on Quality of Life*, *Social Indicators Research*, *the Journal of Work Innovations (J of E-working)*, *the Canadian Journal of Urban Research*, *Cities*, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, *the Canadian Journal of Communication*, *the Canadian Journal of Regional Science*, *Leisure and Society*, *Gender in Management*, *Géographie, économie et société*, *Carriérologie*, *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 entre la vie professionnelle et la vie familiale/personnelle. Voir www.teluq.uqam.ca/chaireecosavoir/cvdgt

Nadia Lazzari Dodeler est doctorante en administration dans le programme conjoint de l'Uqam-HEC Montréal-Concordia-McGill, et assistante de recherche à la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et à l'Alliance de Recherche Université Communauté sur la « Gestion des âges et des Temps Sociaux » (ARUC-GATS). Son sujet de recherche porte sur les mesures de conciliation emploi-famille et les services aux salariés comme outil d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre et c'est dans ce contexte que l'ARUC a financé sa thèse et ses recherches, dont cette note de recherche.

Détentrice d'un master en relations de travail de l'Institut d'Administration des Entreprises, Université de Metz (France), ainsi que d'un Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées, en relations de travail de l'Université du Québec à Trois Rivières, elle a travaillé de nombreuses années pour l'Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances à Metz (France), établissement public qui a pour mission de favoriser l'intégration des populations immigrées et de lutter contre les discriminations en apportant un soutien financier aux associations.

INTRODUCTION

Depuis une dizaine d'années le thème de la «Conciliation Travail-Famille» a pris une place centrale dans nos sociétés. De multiples études mettent en exergue les difficultés grandissantes des travailleurs et travailleuses dans l'exercice de leur responsabilité professionnelle et familiale (Tremblay, 2008). Ces difficultés sont dues au fait que le travail et la famille s'étant transformés, il devient de plus en plus difficile pour plusieurs d'arriver à concilier les activités et responsabilités liées à la sphère professionnelle et à la sphère familiale.

Dans les écrits, l'expression conciliation travail-famille peut-être remplacée par d'autres expressions comme «articulation emploi-famille, harmonisation vie professionnelle vie personnelle ou encore équilibre travail-famille. Pour ce rapport, l'utilisation de l'expression conciliation travail-famille se fait au sens large; elle renvoie aux parents qui travaillent, et qui ont la charge d'enfants ou de parents âgés, mais aussi à toute personne qui possède une activité salariée sans qu'il soit question de genre, d'âge, d'état civil, du type de famille ou du poste occupé, et qui souhaite avoir du temps pour sa vie personnelle.

A nos yeux (Tremblay, 2008), divers acteurs ont un rôle à jouer en matière de conciliation travail-famille : l'État, l'employeur, et bien sûr les parents eux-mêmes, et on pourrait ajouter les municipalités ou le milieu de vie (voir : www.telug.ugam.ca/aruc-gats). En ce qui concerne l'État, au Québec, les parents sont plutôt bien desservis par les services de garde à bas coût (7 \$ par jour), ainsi que par le régime québécois d'assurance parentale (RQAP) qui offre un excellent congé, bien rémunéré, relativement flexible, avec une période réservée au père. Pour ce qui est des municipalités, certaines ont adopté des politiques familiales, qui peuvent contribuer à faciliter la conciliation (Rochman et Tremblay, 2010a,b; Darchen et Tremblay, 2009), ainsi que le soutien aux parents vieillissants (Rochman et Tremblay, 2010c), et nombre de municipalités offrent aussi des mesures de flexibilité de temps de travail à leurs propres employés (Rochman et Tremblay, 2010a). Enfin, des services sont aussi parfois offerts aux salariés pour faciliter l'articulation entre leur vie professionnelle et leur vie familiale ou personnelle. Dans ce texte, nous nous intéressons surtout à l'apport de l'employeur, aux mesures et services qu'il peut offrir pour aider ses salariés.

1. Quelques éléments de contexte

La problématique inhérente à la conciliation travail vie personnelle s'inscrit dans un contexte multiple. De nombreux phénomènes sont en cause, ces derniers faisant en sorte qu'il est devenu de plus en plus difficile aujourd'hui de concilier travail et famille. En effet, au Québec comme dans toutes les sociétés industrialisées, la mutation du marché du travail, celle de la famille, les changements démographiques, entre autres, causent certaines difficultés pour concilier le travail et la famille.

1.1 La mondialisation des marchés et l'intensification du travail

Durant les années 90, l'économie a connu de nombreuses transformations auxquelles les entreprises ont dû s'adapter. La mondialisation des marchés, la multiplication de nouvelles technologies et une concurrence accrue ont provoqué des bouleversements quant à la nature du travail et à l'intensification de travail. Au fil des ans et avec le développement du secteur de l'économie des services, les emplois atypiques se sont multipliés. Selon Presser, cité dans Ministère de la Famille et de l'Enfance (2003b), cette recrudescence de demandes de services est due à la présence des femmes sur le marché du travail mais aussi au vieillissement de la population, d'où des besoins de services durant de longues plages horaires en dehors des heures de travail (garderie, services de santé 24 heures par jour, 7 jours par semaine).

1.1.1 L'entrée massive des femmes sur le marché du travail

L'entrée massive des femmes sur le marché du travail a marqué toutes les sociétés industrialisées. Selon l'enquête sur la population active de statistique Canada¹, le taux d'emploi des femmes québécoises a également connu un bel essor, ce dernier étant passé de 51,7% en 2001 à 56,7% en 2009 (+5 points). De 2001 à 2009, le taux d'emploi de l'ensemble des femmes de 25-44 ans progresse de 5,9

¹ Institut de la statistique du Québec panorama des régions du Québec Ed 2009
<http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/regions/PDF/panorama2009.pdf>

points. Comme ces dernières, les femmes de 25-44 ans ayant un enfant de moins de 6 ans (+ 6,3 points) et celles de 25-44 ans ayant un enfant âgé de 6 à 17 ans (+ 7,6 points) connaissent également une hausse de leur taux d'emploi.

Le passage de ces femmes à la sphère publique a donc remis en cause le schéma traditionnel de l'homme «gagne pain» et de la femme reléguée au foyer. Non seulement ces dernières ont acquis une autonomie financière mais elles ont aussi permis le maintien du pouvoir d'achat du ménage, tout en conservant cependant l'essentiel des tâches domestiques.

Par ailleurs, la diversification des formes d'emploi, des femmes comme des hommes, rend plus complexe la conciliation. Ainsi, selon le Ministère de la Famille et de l'Enfance (2003b), on note une surreprésentation des femmes dans le secteur des services puisqu'en 2009, elles occupent plus de la moitié des emplois (55,3 %). Comme les services fonctionnent souvent à horaires variables, ceci peut constituer une contrainte supplémentaire pour les femmes.

1.1.2 Le contexte démographique

Selon les projections de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), l'indice de fécondité au Québec devrait se maintenir autour de 1,65 enfant par femme à partir de 2013 (1,45 en 2000, 1,74 en 2008). Ce taux se révèle insuffisant puisque pour assurer le renouvellement de la population; il devrait s'élever à 2,1 enfants par femme pour atteindre le «niveau de remplacement des générations». De plus, au faible taux de fécondité s'ajoute l'allongement de l'espérance de vie. En effet selon le Ministère de la Famille et de l'Enfance la population québécoise de 65 ans et plus devrait doubler d'ici 2001 et 2031.

La génération « intermédiaire »ou génération «sandwich» correspond aux parents de 45 à 64 ans qui dispensent des soins à un parent âgé en perte d'autonomie et ont en même temps des enfants à charge. Cette situation est imputable aux transformations du système de santé, ce dernier ayant écourté les durées d'hospitalisation, les soins devant alors être davantage dispensés à domicile par les membres de la famille. (Ducharme, F., & al 2003). Certains auteurs mettent l'accent sur la pénibilité du soutien et des répercussions négatives : les aidants manquent de temps pour eux-mêmes, leur vie sociale est

réduite à «une peau de chagrin», perturbation au niveau du travail et du sommeil, stress dû au cumul des responsabilités, un accent important sur la pénibilité du soutien et de ses répercussions négatives (Lavoie, J.-P., Clément, S., 2002). Ainsi, avec le vieillissement de la population canadienne, les aidants familiaux seront de plus en plus nombreux à prendre en charge à domicile une personne âgée de leur famille.

1.1.3 Le contexte plus difficile des horaires de travail

La mondialisation économique a généré l'ouverture des marchés et a accentué la concurrence sur le plan international². Ainsi, le Québec s'est vu passer d'une économie axée sur le secteur primaire et secondaire vers une économie dominée par le secteur tertiaire. Ces transformations ont un impact sur l'emploi et particulièrement sur les emplois dits atypiques : temps partiel, sur appel, en fonction d'horaires variables ou travailleurs autonomes (Association pour la santé publique du Québec, 2007). Un nombre croissant de salarié(e)s les occupent, souvent des femmes. Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les exigences en termes d'accès aux services ont été considérablement élevées (magasins, épiceries, restaurants, ouverts 7 jours sur 7 avec de longues plages horaires). Il devient donc très difficile de trouver une harmonie entre la sphère professionnelle et la sphère privée.

De plus, la Jeune Chambre de Commerce de Montréal souligne, également, l'intensification du travail car les exigences en terme de services sont de plus en plus élevées. Pour bon nombre de travailleurs, les horaires de travail ne sont plus semblables au traditionnel «9 à 5» dont bénéficiait la génération précédente. Le stress est donc omniprésent.

Enfin, avec la présence du stress, la notion de santé psychologique a fait son apparition dans les milieux de travail. En effet, selon Garneau cité dans Chrétien (2005), le stress représenterait 75 à 90% des nouvelles consultations médicales, un taux qui paraît certes très élevé. Ainsi, les demandes d'indemnisation à la Commission de la santé sécurité au travail pour des lésions professionnelles liées au stress et à l'épuisement sont passées de 1,5 million de dollars en 1990 à 6,9 millions de dollars en 2001 (CGSST, 2003).

² Direction générale, Planification et Orientations stratégiques (2003). *L'économie du Québec et de ses régions Analyse des tendances*.

1.1.4 Le contexte social

En raison de la participation accrue des femmes au marché du travail, selon Marshall (2006) la proportion de couples à deux soutiens parmi les familles canadiennes ayant des enfants de moins de 16 ans à la maison est passée de 36 % en 1976 à 58 % en 1992, puis à 69 % en 2005. De même de nombreuses familles québécoises sont composées de couples à deux carrières. Ainsi l'Institut Vanier (2004) souligne que les familles canadiennes à double revenu constituent la norme ; selon Daly (2004) elles représentent 7 familles sur 10 au Québec.

Le phénomène des familles monoparentales et recomposées s'est également accentué. En effet, 17% des enfants grandissent dans des familles monoparentales, et seulement 20% d'entre eux vivent avec leur père. D'autres difficultés émergent suite à un divorce. En effet, la responsabilité des enfants repose souvent sur un parent alors qu'il travaille, la gestion du temps pose problème (parents qui ne vivent pas dans la même ville) et la complexité des rôles dans le cas des familles recomposées est un autre souci (Chrétien, 2005).

2. Les motifs incitant à la mise en place de services et mesures de conciliation travail-famille

Toutes les transformations évoquées plus haut ont eu des impacts sur les familles, le travail et la santé. Comme nous l'avons vu plus haut, de nombreux parents peinent à combiner travail-famille. De ce fait, plus les difficultés de conciliation travail-famille augmentent, plus les indicateurs de santé physique et psychologique diminuent; il en découle une augmentation de la dépression, de l'anxiété et de l'irritabilité. Le *burnout* est apparemment plus fréquent chez les parents et surtout chez les femmes ayant des enfants de 6 ans et moins. De plus, le stress associé au conflit travail-famille peut également engendrer des troubles du comportement; ainsi, la difficulté de trouver un équilibre entre le travail et la famille peut augmenter les risques de dépendance (alcool, drogues), et ces risques seraient plus élevés chez les hommes (Barrette, 2009).

Ainsi, les employés qui ne réussissent pas à concilier leur travail et leur vie personnelle sont plus stressés; ce sont des employés qui sont peu satisfaits et donc moins engagés vis-à-vis de l'organisation.

Le prix à payer pour l'organisation se traduit par de l'absentéisme, des retards, de la démotivation, des roulements de personnel, difficultés d'attirer et de retenir les bons employés. (Tremblay, 2008 ; Paris-Conference Board du Canada, 1989 et MacBride-Conference Board du Canada, 1999).

2.1 Les coûts liés à l'absentéisme

Selon un sondage mené au Canada en 2002 par Watson Wyatt, les deux tiers des entreprises ne connaissent pas les coûts liés à l'absentéisme³.

Le temps de travail perdu, par employé, pour des raisons personnelles (maladies, absences non planifiées) évolue de façon importante : 7,4 jours en 1997 ; 9,2 jours en 2004 ; 9,6 jours en 2005 ; 10,2 jours en 2007⁴.

Le total des coûts, directs et indirects, pour l'ensemble des catégories d'absences représente en moyenne 36% de la masse salariale des organismes. Les absences planifiées des employés (telles que les vacances) représentent en moyenne 26,6% de la masse salariale de base des organisations⁵.

Les absences sporadiques et non planifiées des employés représentent en moyenne 6 % de la masse salariale et les absences prolongées, 3,2% de la masse salariale de base des organisations, pour un total de 9,2%.

- *Les absences non planifiées entraînent la perte nette de productivité par jour la plus élevée, soit 21%, comparativement à 15% pour ce qui est des absences prévues.*
- *La répartition des absences non planifiées en 2007 se décomposait en 5 éléments :*
- *Stress 13% ;*
- *Urgence familiale 22% ;*
- *Mentalité (absence vue comme un droit) 13% ;*
- *Maladie personnelle 34% ;*
- *Obligations personnelles 18%*

Les coûts directs liés à l'absentéisme comprennent⁶ :

- *Les prestations de congé de maladie*

³ An Integrated Approach to Managing Absence Supports Greater Organizational Productivity, Employee Benefits Journal, juin 2002.

⁴ Taux d'absence du travail 2007, Statistique Canada. [http :www.statcan.gc.ca/pub/71-211x/2008000/5204173-fra.htm](http://www.statcan.gc.ca/pub/71-211x/2008000/5204173-fra.htm)

⁵ Étude de Mercer commanditée par Kronos et citée dans Business Wire, 21 octobre 2008.

⁶ Guide de gestion des congés de maladie – Sun Life 2010

- *Les salaires des remplaçants*
- *Les coûts de soins de santé*
- *Le temps supplémentaire*
- *L'augmentation des coûts d'assurance*
- *L'augmentation des coûts de la CSST*

Les coûts indirects, *qui sont plus difficiles à évaluer, peuvent comprendre*⁷ :

- *Les coûts supplémentaires exigés pour la dotation, la formation et la supervision des remplaçants*
- *La réduction du moral des employés*
- *L'augmentation de l'absentéisme des travailleurs en santé qui assument des fonctions supplémentaires*
- *L'augmentation du taux d'erreurs des travailleurs qui doivent se précipiter pour accomplir les tâches ajoutées*
- *La diminution de la productivité et de la qualité*

2.2 Les autres coûts associés à la non prise en compte des problèmes de conciliation.

La question de l'évaluation des coûts, des mesures et des bénéfices des mesures ayant trait à la conciliation suscite souvent les mêmes réponses des entreprises. Dans le cadre d'une enquête dans six entreprises menée par le Conseil de la famille et de l'enfance (2003), les représentants des employeurs ont souligné la difficulté de chiffrer les coûts de ces mesures avec précision. Ils s'accordent à dire que les bénéfices sont indéniables mais mesurer des bénéfices d'ordre qualitatif est difficile. Cependant dans le cadre d'un projet pilote, une entreprise a évalué les coûts d'implantation du cumul et de la reprise de temps : les coûts ont été nuls et de plus cette mesure a été très concluante pour l'amélioration de la production.

Une enquête du Conference Board du Canada (Paris, 1989, citée in Tremblay, 2008) menée auprès de gestionnaires en ressources humaines du Canada a permis de constater qu'entre 25 et 50 % de tous les problèmes de ressources humaines des organisations étaient associés, selon ces gestionnaires, à des problèmes de conciliation. On parle ici de problèmes de retards au travail, d'absentéisme, de

⁷ Guide de gestion des congés de maladie – Sun Life 2010

motivation, de productivité et de performance globale. Ces coûts peuvent donc être en partie réduits par la mise en place de mesures de conciliation liées à l'organisation des temps sociaux (temps familial, temps personnel, temps de travail, etc.) ou encore de services aidant les salariés sur ce plan.

2.3 Les transformations dans les stratégies de gestion des ressources humaines

Pourquoi est-il devenu important d'attirer le personnel compétent et de mettre en place les moyens pour conserver ce personnel dans l'organisation ? Bien sûr, toutes les organisations cherchent à attirer et à conserver les meilleurs éléments, mais aussi, de plus en plus, la pénurie de main d'œuvre prévue dans plusieurs secteurs et catégories professionnelles (et même existant déjà dans certains cas) contribue à une transformation des stratégies de gestion des ressources humaines.

2.3.1. Pénurie de main-d'œuvre

Selon le *Conference Board* du Canada, le Québec connaîtra une pénurie de main-d'œuvre importante. Il manquera 292 000 travailleurs d'ici 2025 et 363 000 travailleurs d'ici 2020.

«Si rien n'est fait, cette pénurie de main-d'œuvre, qui a déjà commencé à se faire sentir dans certains secteurs, fera chuter de moitié la capacité de croissance de l'économie québécoise»⁸.

Le Québec se trouvera devant une grave pénurie de main-d'œuvre dès 2010 et la situation ira en empirant, promettant d'être plus grave que dans les autres sociétés développées, cette pénurie «sera un facteur déterminant de l'orientation et de l'ampleur de la croissance économique future du Québec», prévient Sabrina Browarski⁹.

Les causes sont connues, une retraite des baby-boomers et un taux de fécondité insuffisant pour le renouvellement des générations, bien qu'il ait augmenté. On compte sur deux éléments qui pourraient influencer la démographie et l'emploi, c'est-à-dire une hausse du taux de natalité en lien avec le programme québécois de congés parentaux et les politiques d'immigration. Selon tous les experts (dont

⁸ Le Devoir 20 décembre 2007.

⁹ Sabrina Browarski «Du baby-boom au déficit de main-d'œuvre - Pénurie de main-d'œuvre imminente au Québec».

Grenier, et Tremblay, in Tremblay 2007), il est clair que les entreprises n'auront pas le choix d'adapter leurs pratiques et leurs stratégies d'attraction et de rétention de main-d'œuvre.

2.3.2. Attraction et rétention

C'est dans ce contexte que les entreprises investiront de plus en plus dans de nouveaux moyens d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre en vue d'attirer les meilleurs et de réduire la taux de roulement.

En matière d'attraction, la perception que l'entreprise représente un employeur de choix est importante. Ainsi, la satisfaction des employés face au climat de travail, à la possibilité de progresser et de relever des défis, la reconnaissance et les avantages sociaux (assurance-maladie, PAE, services dentaires et autres, etc.), notamment, devient très importante.

Ces mêmes éléments contribuent grandement à la fidélisation du personnel, en parallèle avec un bon programme d'accueil et d'intégration, de la formation, de la flexibilité dans l'exécution des tâches et une participation à la prise de décision et dans l'organisation du travail.

Enfin, les organisations augmenteront les salaires pour attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée. Elles ont d'ailleurs déjà commencé à le faire. Cette année, les salaires totaux par employé devraient avoir augmenté de 4,3 % en moyenne, soit presque trois fois le taux d'inflation au Québec.

3. Les services et les mesures de conciliation travail-famille

3.1 Quelques effets positifs des mesures de conciliation travail-famille

L'étude Guérin & al (1997 :291) menée auprès de 301 organisations québécoises a montré que la majorité des mesures ont un effet positif sur la satisfaction des employés. Les mesures d'aménagement du temps de travail ont réduit l'absentéisme et les retards. Le stress diminue grâce à l'aide d'urgence et au régime de travail souple, le télétravail, les services d'information et de références l'horaire variable et les Programmes d'aides aux employés ont un impact positif sur l'engagement, l'identification à

l'organisation et le rendement du personnel (Paris, 1989, cité in Tremblay, 2008; Chrétien et Létourneau, 2010).

L'étude de Haines 1995, cité dans Lero & al (2009) sur l'horaire variable à Hydro-Québec a révélé que «quoique l'absentéisme a été réduit seulement auprès des cadres, la réduction du roulement de personnel a résulté en avantages supérieurs aux coûts, puisque les profits totaux qu'en retirait l'employeur (en 1994) étaient de l'ordre de 231 817 \$, tandis que ses coûts étaient de 49 846 ». Les travaux de Tremblay (2008) témoignent aussi d'effets positifs envisagés par les entreprises de divers secteurs lorsqu'elles mettent en place des mesures ou services favorables à la conciliation et au mieux-être de leurs salariés.

C'est dans ce contexte que nombre d'entreprises ont mis en place des mesures pour favoriser la conciliation travail-famille. En général, les mesures les plus recherchées par les parents et les plus efficaces de ce fait sont les suivantes (Tremblay, 2008), mais il faut bien sûr évaluer chaque contexte de travail pour savoir ce qui convient le mieux :

- Horaires flexibles
- Horaire de 4 jours (comprimé ou réduit selon revenu ou présence conjoint ; pas monoparentales)
- Télétravail (à domicile)
- Cheminement de carrière adapté à la conciliation emploi-famille
- Garde des enfants en congé scolaires
- Travail à temps partiel volontaire

En ce qui a trait à l'aménagement du temps de travail, il peut se présenter sous de multiples formes, dont les suivantes :

- Horaire variable : Il permet aux employés de choisir leur horaire de travail – entrée et sortie- en tenant compte d'une plage horaire fixe.

- Semaine de travail comprimée : La forme la plus connue est celle d'une semaine d'une durée normale, mais comprimée sur 4 jours. Cette forme est la plus appropriée dans les milieux de travail où il y a plusieurs personnes affectées au même type de travail.
- Semaine de 4 jours: il s'agit ici de faire une semaine réduite à 4 jours de travail, ce qui implique une réduction de salaire et ne peut donc être approprié pour les personnes à bas revenus.
- Travail à temps partiel : Ce type de travail est généralement de 10 à 20 heures par semaine, quoique la définition formelle du travail à temps partiel soit de 30 heures et moins (selon Statistique Canada).
- Partage d'emploi : Il se distingue d'une tâche à temps partiel puisque deux employés partagent le même poste et se répartissent les responsabilités. De façon générale, ces derniers travaillent en moyenne 20 heures par semaine.
- Télétravail : Les employés travaillent à partir de la maison à plein temps ou à temps partiel (2-3 jours par semaine), ce que l'on peut aussi appeler le télétravail pendulaire. Cette mesure s'applique davantage aux types d'emplois où les employés travaillent sur des projets spéciaux où il n'est pas nécessaire d'être en contact avec d'autres employés. L'employé se déplace au bureau pour des activités telles que les réunions, etc.¹⁰

D'autres formules existent, notamment la retraite graduelle, l'accumulation des heures de travail et reprise par la suite en congé, les absences autorisées et les congés sabbatiques.

3.2 Quelles sont les mesures de conciliation offertes?

En ce qui concerne la fréquence des mesures dans les organisations, il n'existe pas d'enquête exhaustive sur ce sujet et représentative de la population québécoise ou canadienne. Nous reprenons toutefois ici des données de Statistique Canada qui peuvent fournir des indices. Nous citons ici Tremblay et Najem (2010), où il est question des données de l'enquête sur le milieu de travail de Statistique Canada¹¹.

¹⁰ Sur le télétravail, voir Tremblay (2003, 2002, 2001ab); Tremblay et Najem (2010) ainsi que Taskin et Tremblay (2010).

¹¹ L'enquête a été menée auprès de quelque 23 000 salariés de 6 000 organisations hors fonctions publiques de tous niveaux (Tremblay et Najem, 2010).

Celles-ci donnent une idée de la fréquence de certaines mesures comme la semaine comprimée (à 4 jours), les horaires flexibles (heures d'arrivée et départ variables).

Tableau 1- Comparaison hommes-femmes de l'incidence des pratiques
(EMTE 2005, données traitées par Tremblay et Najem, 2010)

Pratique de conciliation	Hommes	Femmes
Semaine comprimée	5,23%	6,64%
Heures d'arrivée ou de départ varient	37,05%	31,42%
Heures supplémentaires connues à l'avance	38,17%	34,46%
Travail à domicile ou télétravail	28,10	24,32
Désire réduire ses heures de travail	7,76%	8,07%
■ Motif : obligations familiales	40,73%	48,35%
Travaille moins d'heures, entente avec employeur	3,8%	8,93%
Motif : obligations familiales	8,02%	30,24%

« Pour ce qui est de la possibilité de travailler à domicile, on observe qu'environ le quart des salariés peuvent le faire, soit 28 % des hommes et 24 % des femmes. Globalement, on note que les femmes jouissent un peu moins que les hommes des mesures de flexibilité d'horaires ou de lieux de travail, alors que l'on sait par ailleurs que ce sont plus souvent elles qui assument les responsabilités parentales. Cela s'explique par le fait que ces mesures sont plus souvent offertes aux cadres et professionnels, alors que

les femmes sont moins nombreuses que les hommes dans ces catégories. Il est malheureux de constater que l'offre de mesures ne correspond pas nécessairement aux besoins. » (Tremblay et Najem, 2010)

« Il est intéressant d'étudier les aspirations des salariés en matière de temps de travail, d'autant plus que l'on peut savoir si ces aspirations s'expliquent par des motifs familiaux. On observe ainsi que 8 % des femmes et un peu moins de 8 % des hommes souhaitent réduire leurs heures de travail, et plus intéressant encore, ce sont les obligations familiales qui expliquent cela pour 48 % des femmes et 40 % des hommes qui le souhaitent. Ceci confirme donc que les obligations familiales sont de plus en plus importantes pour les hommes comme pour les femmes. On observe par ailleurs que près de 9 % des femmes ont obtenu une entente avec l'employeur pour travailler moins d'heures, et que ceci s'explique dans 30 % des cas par des motifs familiaux. Du côté des hommes, à peine près de 4 % ont obtenu une telle entente avec leur employeur, et dans 8 % c'est pour des obligations familiales. (Tableau 1) » (Tremblay et Najem, 2010)

3.3 Les impacts des mesures de conciliation

Selon un certain nombre de travaux (dont Guérin et al. 1997, Tremblay, 2008), les impacts des mesures de conciliation sont les suivants du point de vue de l'organisation :

- Baisse de l'absentéisme (télétravail, horaires flexibles ont surtout cet effet)
- Plus de satisfaction des employés
- Plus d'engagement des employés
- Meilleure performance des employés
- Meilleure satisfaction des clients-bénéficiaires
- Réduction du temps supplémentaire (horaires flexibles surtout)
- Réduction des retards, du roulement de main-d'œuvre...
- Effet sur la loyauté, *l'attraction et la rétention de main-d'œuvre (important en contexte de pénurie)*

Les critères reconnus comme importants pour la mise en place de mesures de conciliation sont les suivants (Tremblay, 2010) :

- Programmes **flexibles, adaptables** aux besoins différents des parents d'enfants et personnes responsables d'un aîné, pouvant **changer dans le temps (réversibles)**
- Programmes **équitable**s entre les générations et leurs besoins différents

- Programmes **accessibles au plus grand nombre** (pas trop de critères d'accès – permanence, catégorie professionnelle, etc.

3.4 Les approches de santé et de mieux-être

Les programmes de santé et mieux-être en milieu de travail s'inscrivent dans la stratégie globale de l'entreprise dans une perspective de promotion d'un milieu de travail sain. Cette approche est souvent en continuité avec les programmes de santé, sécurité au travail. Il importe toutefois d'apporter une nuance. Les programmes de santé et sécurité au travail renvoient à des réglementations tandis que les programmes de santé et mieux-être relèvent d'une volonté de l'entreprise s'appuyant sur divers motifs tels que : réduire les coûts d'absentéisme, être un bon citoyen corporatif, se différencier comme employeur, mobiliser les employés sur des notions de mieux-être, ou encore attirer les meilleurs employés et les conserver (nous revenons sur ceci plus loin).

Les programmes de santé et mieux-être se retrouvent davantage dans les grandes entreprises. La configuration de ces programmes varie beaucoup et prend une ampleur et des formes différentes :

- bilan de santé complet (haut de gamme)
- massage sur chaise en entreprise
- remboursement de certains frais tels que l'abonnement à un centre de conditionnement physique

Ces programmes sont grandement motivés par le coût de l'absentéisme au travail.

3.4.1 L'approche intégrée de santé et de mieux-être

Au Canada, le stress est omniprésent dans les milieux de travail et selon Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health cité dans Poirel et Roy (2010), 25% des hommes et 29 % des femmes vivent un stress intense au travail. Le tiers des absences de longue durée sont en lien avec des problèmes de santé mentale et représentent 70% du coût total. Les coûts annuels des entreprises

canadiennes seraient estimés à 33 milliards de dollars (ibid. 2010). C'est pourquoi plusieurs organisations cherchent à mettre en place une approche de gestion qui devrait permettre de mieux maîtriser les éléments stratégiques en lien avec la santé de l'organisation, ainsi elles décident de mettre en place une approche intégrée de santé et de mieux être.

Mais qu'est ce qu'une approche intégrée de santé et de mieux être? Selon le Bureau de normalisation du Québec (2008), un programme de santé et de mieux-être est «un ensemble cohérent d'activités et de projets qui vise la prévention, la promotion et les pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail». Ainsi, cette approche devrait être bâtie sur trois composantes essentielles : «la culture organisationnelle qui touche les pratiques de gestion, l'environnement de travail et les habitudes de vie des employés» (Burton, 2008).

3.4.1.1 Le cas d'un centre d'affaires du Québec concernant une approche intégrée de santé et de mieux être

En 2005, un centre d'affaires du Québec a mis en place une approche intégrée de santé et de mieux être au sein de l'organisation (Poirel et Roy, 2010). Ce centre d'affaires était en souffrance en raison d'une augmentation des exigences de travail, d'une compétition plus accrue et conséquemment d'une augmentation des congés de maladie des employés. Après avoir mis en place un modèle comprenant les différents «stresseurs» au travail, l'équilibre travail-vie personnelle et les actions du superviseur en matière de santé, ce centre d'affaire a intégré les modes de vie des employé(e)s (exercice physique, alimentation). Pour évaluer les mesures mises en place, des indicateurs de résultats liés à la satisfaction au travail, à l'absentéisme et à la charge de travail y ont été inclus. Ces indicateurs ont permis de prendre de meilleures décisions en fonction des problèmes rencontrés et des particularités du milieu de travail (ibid, 2010). De plus, l'organisation a mis en place une démarche Kaïzen Santé¹². Cette démarche met à contribution «le savoir des gestionnaires et des employés d'une entreprise, dans la recherche de solutions face aux problématiques de santé physique et psychologique ayant un impact sur la gestion humaine et financière de l'entreprise» (Kaïzen, sd).

¹² La démarche Kaïzen Santé <http://www.intelligencesante.com/accompagnement/demarche-kaizen-sante.html>

Il importe de ne pas oublier de renforcer la communication, cette dernière étant très importante dans ce type de démarche. En effet, si les interventions ne sont pas intégrées, bien que le service de ressources humaines aient communiqué sur les offres de services aux employés, il peut arriver que certains salariés ne soient pas informés de ce qui est offert en matière de santé au travail (Poirel et Roy, 2010), tout comme c'est le cas en matière de conciliation travail-famille par ailleurs.

3.5 Les avantages sociaux, programmes d'aide aux employés et la rémunération

3.5.1 Les programmes d'aide aux employés

Les programmes d'aide aux employés ont vu le jour vers les années 1980. Initialement, ils étaient axés sur l'aide psychologique, particulièrement pour un profil de travailleurs ayant des problèmes d'alcoolisme, de santé mentale ou traversant des périodes de séparation, de divorce ou de deuil. Progressivement, d'autres types d'aide se sont ajoutés. Aujourd'hui, les PAE peuvent aller de l'aide psychologique (*counselling*, ligne d'écoute), à l'aide juridique, à des services de nutritionniste, etc.

Un PAE c'est une gamme de services professionnels et confidentiels destinés à soutenir l'entreprise dans la recherche du mieux-être pour ses employés. C'est d'abord du soutien aux employés en difficulté qui désirent retrouver leur équilibre personnel et/ou professionnel. C'est également un apport important dans le soutien de la gestion des ressources humaines.

Au gouvernement du Canada, le PAE est défini de la façon suivante¹³ :

Le PAE offre des services pour résoudre certains problèmes qui nuisent au rendement au travail, mais qui ne sont pas forcément causés par le milieu de travail. Le PAE est conçu pour aider les employés à comprendre ou à surmonter leurs problèmes personnels. La plupart des PAE proposent un grand éventail de services et font souvent appel à des professionnels ou des organismes qui fournissent des soins plus poussés ou plus diversifiés dans des domaines particuliers.

Les types de services offerts dans un PAE peuvent varier mais concernent habituellement des problèmes psychologiques ou psychosociaux. En voici quelques exemples : le stress en milieu de travail ;

¹³ http://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/eap.html#_1_4

les problèmes relationnels et personnels ; les services aux aînés, les soins aux enfants et le rôle parental ; le harcèlement ; l'abus de substances ; la séparation et les deuils ; l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale ; les problèmes financiers ou juridiques ; la violence familiale, etc.

Certains PAE proposent également d'autres services tels que la planification de la retraite, de l'information sur les maladies prolongées, les questions d'invalidité, du counselling en situation de crise (par exemple : un décès, accident ou suicide en milieu de travail), ou des conseils aux gestionnaires/superviseurs sur la gestion des situations difficiles.

3.5.2 La rémunération globale

L'employeur peut utiliser stratégiquement le budget d'avantages sociaux en s'assurant que chaque dollar investi corresponde le mieux possible à ce que chacun désire, et ce, en associant le principal intéressé au choix des avantages¹⁴.

Ainsi, bien que les avantages sociaux soient généralement les mêmes pour tous ou presque dans les organisations, certaines entreprises peuvent choisir d'offrir à l'employé, dans le cadre du budget de révision de salaire et/ou de l'enveloppe de rémunération globale, la possibilité de répartir un montant entre :

- une augmentation de salaire
- une contribution au régime de retraite
- des congés supplémentaires
- des réductions de temps de travail ou vacances supplémentaires
- des avantages distinctifs, qui peuvent toutefois dans certains cas représenter des avantages fiscaux.

¹⁴Pacale Scalabrini (Groupe GRH – aujourd'hui Acétia) – Nouvelles tendances en gestion des ressources humaines. La rémunération à la carte

3.5.3 Les assurances collectives

Les programmes d'assurances collectives se confondent parfois aux programmes d'aide aux employés. Ils sont toutefois plus diversifiés, couvrant des frais professionnels de santé plus larges que l'aide psychologique tels que les frais dentaires, de lunettes, de massage, les médicaments, l'assurance-voyage, etc. Comme ils sont toutefois bien connus, nous ne nous y intéressons pas ici.

3.5.4 Les conditions de succès

Lorsqu'on met en place des mesures de conciliation, des avantages ou des services, il faut s'assurer d'un certain nombre de conditions. Il faut s'assurer de répondre aux besoins du personnel et à la diversité des besoins, selon la présence ou non d'enfants, de parents âgés, d'enfants handicapés ou d'autres besoins. Ainsi, les éléments suivants résument les conditions de succès dans la mise en place de mesures ou de services :

- Des avantages qui répondent aux attentes et aux besoins du personnel
- Une structure salariale bien établie : équité interne et externe
- Une politique de rémunération adaptée : restriction et mise en valeur des avantages distinctifs
- Des outils de communication efficaces
- Des gestionnaires formés et engagés, qui peuvent bien informer les salariés et les soutenir lorsqu'ils ont des difficultés de conciliation.

4. Les approches de mobilisation de la main d'œuvre

Les mesures de conciliation et services aux salariés peuvent contribuer à accroître la mobilisation et la rétention de main-d'œuvre. La mobilisation renvoie à l'engagement émotif et intellectuel d'un employé envers l'organisation pour laquelle il travaille. Les employés mobilisés adoptent les trois comportements suivants:

- Parlent de manière positive à propos de l'organisation ;
- Démonstrent un fort désir de demeurer au sein de l'organisation ;
- Cherchent à se dépasser pour atteindre les objectifs de l'organisation.

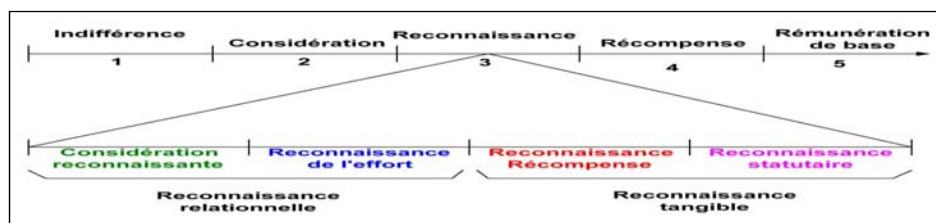
Les caractéristiques d'un employé mobilisé sont les suivantes selon Hewitt (2009)¹⁵ :

- en fait plus que ce qui est demandé
- déploie des efforts au-dessus de la moyenne
- se préoccupe de la qualité de son travail
- propose des améliorations
- adopte une attitude positive
- fait preuve d'initiative
- travaille bien en équipe
- accepte mieux le changement
- s'associe aux objectifs de son organisation

4.1 Les programmes de reconnaissance

Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance se positionne sur un continuum entre l'indifférence et la rémunération. L'espace « reconnaissance » se divise en quatre parties afin d'y intégrer les différents types afférents :

- Considération reconnaissante
- Reconnaissance de l'effort
- Reconnaissance – Récompense
- Reconnaissance statutaire



Source : Bourcier et Palobart (1997)

¹⁵ Employeur de choix 2009 – Hewitt

Les meilleures pratiques recensées tendent vers l'atteinte de la reconnaissance de l'effort qui constitue le type de reconnaissance le plus pur. Ce type consiste à la reconnaissance des efforts subjectivement méritants et cela même si le résultat attendu n'est pas totalement atteint. Cette reconnaissance ne représente pas une récompense formalisée ou l'octroi d'un élément de rémunération supplémentaire. Il n'y a toutefois pas, à notre connaissance, d'études détaillées qui permettent de faire le lien entre des récompenses précises et la performance, la satisfaction ou la rétention des employés.

4.1.1 Les critères d'évaluation des pratiques de reconnaissance

Les quatre notions suivantes sont des caractéristiques nécessaires et suffisantes afin de considérer une pratique comme étant une marque de reconnaissance. Ces notions peuvent servir de critères pour l'évaluation des pratiques recensées¹⁶ :

- La personnalisation : prise en compte l'individualité de l'interlocuteur, de s'approcher le plus près possible de ses valeurs et de ses intérêts, de s'adresser à ce qu'il a d'unique
- La réactivité : temps écoulé entre un comportement, un acte et la marque de reconnaissance qui le souligne
- La proximité : implique que l'initiateur de la marque de reconnaissance doit être un proche du récipiendaire, puisque la proximité permet l'observation et la connaissance de sa personnalité
- Le coût direct : différencie sensiblement la reconnaissance des récompenses et de la rémunération qui sont intégrées dans les calculs de la masse salariale.

¹⁶ Bourcier, C. et Palobart, Y., 1997

4.1.2 Les pratiques de reconnaissance

Les programmes de reconnaissance permettent aux employeurs de se différencier. Ils constituent un attrait et permettent souvent d'investir un montant qui ne sera pas nécessairement récurrent. De plus, certains programmes sont admissibles aux abris fiscaux. Ils sont remis dans divers contextes tels que la réduction des accidents, en vente, pour l'atteinte ou le dépassement des objectifs, etc.

Les formes de reconnaissance sont diverses¹⁷ :

- communication (orale, écrite, geste)
- comportement (approbation, respect, sourire, etc.)
- symboles honorifiques (certificat, trophée, cérémonie, activités sociales, etc.)
- visibilité (féliciter en réunion, journal d'entreprise, tableau d'affichage, etc.)
- biens et services (voyages, cadeaux, billets, points Commodus, etc.)
- conditions de travail (congrés, promotion, automobile, etc.)
- rémunération (primes, actions, etc.)

CONCLUSION

Comme nous venons de le voir, la société a connu des bouleversements majeurs au cours de ces dernières décennies. L'intensification du travail des hommes et des femmes a fait que ces derniers exercent un double rôle de travailleur et de parent et ont des responsabilités à assumer tant dans la sphère privée que professionnelle. En assumant ces responsabilités les salarié(e)s sont souvent victimes de stress tant au travail qu'à la maison, ce qui génère parfois des conflits avec l'employeur mais aussi avec le conjoint ou la conjointe. Bon nombre des salarié(e)s, souvent les plus jeunes et ceux qui possèdent des compétences iront voir ailleurs, recherchant l'organisation qui pourra répondre à leur besoin d'épanouissement personnel, de formation et d'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle.

¹⁷ St-Onge, Audet, Haines et Petit « Relever les défis de la gestion des RH », Gaëtan Morin Éditeur, 1998.

Pour l'organisation, ces pertes de personnels se traduisent par des problèmes de recrutement, de maintien en emploi des salarié(e)s, problème encore plus accentué du fait de la pénurie de main d'œuvre. Il est donc devenu urgent pour les organisations d'opérer une transformation de leurs stratégies de ressources humaines et de leur culture organisationnelle afin de permettre à leurs salariés de se prévaloir de mesures de conciliation travail-famille mais aussi mettre en place des actions de reconnaissance de leurs salarié(e)s.

Certes, même si du point de vue normatif des acquis ont été obtenus (congés parentaux, absences pour raison familiale, etc.) cela reste insuffisant. C'est de manière collective (employeurs, employés, gouvernement) qu'il faudra réfléchir dans un but d'adaptation aux nouvelles réalités du travail et des familles.

LES ANNEXES

ANNEXE 1: LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

1. Banque de Montréal

Faits saillants	Conciliation travail-famille Santé, mieux-être	Reconnaissance, récompense	Références
- Programme d'aménagement du temps de travail (1) - Programme de reconnaissance Bravo (1) - Service téléphonique info-garderie 24/24 (1) - Service d'information, de conseil et d'orientation sur le soin des aînés (1) - Salle multifonctionnelles pour les employés : allaitement, méditation ou prière (2) - PAE et programmes d'assurances collectives (2)	- Service téléphonique d'info-garderie 24/24 (1) - Service gratuit d'information, de conseil et d'orientation sur le soin des aînés (2) - Salles privées multifonctionnelles mises à la disposition des employés soit pour la méditation ou la prière (2)	- Utilise le programme Bravo: fournit aux employés un moyen pour exprimer leur reconnaissance à un collègue qui a fait du beau travail à l'interne ou pour un client (message d'un employé à un autre) (3) - L'employé peut également recevoir un message d'un directeur avec (ou sans) une remise de points Bravo (3) - L'employé peut échanger contre les produits et services offerts dans le catalogue (plateforme web) de récompenses Bravo (3)	- (1) http://www2.bmo.com/content/0,1089,divId-7_langId-2_navCode-4183,00.html - (2) http://www2.bmo.com/content/0,1089,divId-7_langId-2_navCode-4926,00.html - (3) http://www.bmo.com/carrieres/personalandcommercialcanada.html - (4) https://www.bravorecognition.com/login.asp

2. Banque Scotia

Faits saillants	Conciliation travail-famille Santé, mieux-être	Reconnaissance, récompense	Références
- Programme d'aménagement du temps de travail - Programme de reconnaissance Bravo – Applause – Aplauso (Gagnant 2010 du “RPI BEST practice standards for best overall recognition program” (7) - Le programme de reconnaissance en entreprise existe depuis 9 ans en intranet, 2 ans sur une plateforme web (9) - Programme de reconnaissance étendu à plusieurs niveaux de l'entreprise, du siège social au centre d'appel en passant par les succursales (9) - La reconnaissance est sous forme de points échangeables contre un choix de divers produits sur un catalogue en ligne (8) - PAE et programmes d'assurances collectives (11)	- Aménagement du temps de travail : horaire variable / heures d'arrivée et de départ flexibles / télétravail (1 fois par semaine) (1) - Jours d'absence pour obligations personnelles - congé en cas d'invalidité (1)	- Programme de reconnaissance Bravo – Applause – Aplauso (9) - Le programme de reconnaissance en entreprise existe depuis 9 ans en intranet, 2 ans sur une plateforme web (9) - Programme de reconnaissance étendu à plusieurs niveaux de l'entreprise, du siège social au centre d'appel en passant par les succursales (9) - Le programme est présent au Canada, aux États-unis et en Amérique Latine (9) - La reconnaissance est sous forme de points échangeables contre un choix de divers produits sur un catalogue en ligne (8) -	- (1) http://www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID9254_LIDfr,00.html - (2) www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID9270_LIDfr,00.html - (3) www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID13863_LIDfr,00.html - (4) https://www.scotiabravo.com/default.aspx (système) - (5) http://was2.hewitt.com/bestemployers/canada/french/pages/the_list_2010.htm - (6) http://cgi.scotiabank.com/annrep2008/fr/sc_csr.htm - (7) www.recognition.org/displaycommon.cfm?an=subarticle&br=887 - (8) http://www.ccemployerofchoice.com/registry_scotia_bank.htm - (9) http://scotiabank.com/images/en/files/aboutscotia/23504.pdf - (10) http://micro.newswire.ca/release.cgi?key=1712305855&view=10567-1&Start=0&htm=0 - (11) http://www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID13220_LIDen,00.html

3. RBC (Banque Royale du Canada)

Faits saillants	Conciliation travail-famille Santé, mieux-être	Reconnaissance, récompense	Références
- Utilise le système de récompense Rideau (4) - Offre du soutien à domicile payé pour les parents âgés de ses employés (dans le cadre de sa politique de soutien à ses employés de 50 ans et plus) (1) - PAE et programmes d'assurances collectives (2)	- aménagement du temps de travail : horaire variable, horaire réduit, partage de poste, congé pour soins aux personnes (et pour les études), télétravail, travail dans bureau satellite (2) - Offre du soutien aux parents âgés de ses employés (dans le cadre de sa politique de soutien à ses employés de 50 ans et plus) (1) - Services d'appoint (entente avec organismes de santé et services sociaux) pour soutien à domicile lorsque leurs parents âgés ont une urgence - RBC paie la facture (1)	- Utilise le système de récompense Rideau (4) - Utilise un système de chèques-cadeaux (5) (6) - amélioration en 2009 du système d'achat de jours de vacances complémentaires (au nombre de 20) (3) - régime d'épargne collective / services bancaires collectifs (2) - commissions périodiques régulières - primes - augmentation supérieure à la normale (récompenses) (3) - congés supplémentaires - activités d'appréciation des employés - cartes-cadeaux usage personnel (7)	- (1) http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/gestion-operationnelle/rbc-offre-du-soutien-aux-parents-ages-de-ses-employes/512638 - (2) http://www.rbcbanqueroyle.com/RBC:TKndwKwWZA8ACaB6FRw/commerciaux/employee-loyalty/pdf/rbc-build-employee-loyalty-f.pdf - (3) http://www.rbc.com/responsabilite/pdf/RBC-CRR-Report-2009-f.pdf - (4) http://rideau.fidelitedesemployes.com/Login/LoginRBELS.asp?lnk= - (5) http://www.rbcbanqueroyle.com/commerciaux/employee-loyalty/rewards.html - (6) http://giftcertificates.ca/default.asp?ticket=7Au8IC7UwNCO43oY4Vk1f0joJ - (7) http://www.rbcbanqueroyle.com/RBC:TKZR0471A8YABhGET4Y/expansentreprise/gestion/be_leader.html - (8) http://www.newswire.ca/en/releases/archive/June2010/21/c6674.html

4. Banque Toronto Dominion

Faits saillants	Conciliation travail-famille Santé, mieux-être	Reconnaissance, récompense	Références
- En 2009, TD intègre des activités commerciales des États-Unis à celles du Canada. TD a produit un sondage interne aux employés au Canada. Le niveau de satisfaction et de mobilisation des employés a baissé. TD a donc créé le programme «Info Mobilisation» pour recueillir leurs suggestions et développer un programme spécifique (3) - Offre des vidéos en ligne sur les sujets du mieux-être (2) - Programme d'aide aux employés (2)	- Les sondages internes (biannuels) relèvent que les employés veulent inclure des programmes de bien-être dans les avantages sociaux. À cet effet, TD prévoit implanter dès 2011 un programme qui permettra d'échanger des crédits contre des produits et services liés au bien-être (5) - Offert à ce jour : « Wellness on Demand » : bibliothèque vidéos en ligne sur des sujets de mieux-être par des experts réputés (2) - Offert à ce jour : Remises offertes pour l'adhésion à des centres de conditionnement physique ou pour l'achat d'équipement de mise en forme (2)	- (suite au sondage) TD compte faciliter l'accès en ligne aux programmes d'épargne - Vision d'Avenir en 2011 (5)	- (1) www.td.com/francais/responsabilite/crr2009/in_depth/priorities/index.jsp - (2) http://www.td.com/francais/carriere/avantages.jsp - (3) http://www.td.com/francais/responsabilite/crr2009/approach/stakeholders/employee_feedback/index.jsp - (4) http://www.td.com/francais/responsabilite/crr2009/pdf/employees/Employee_Well-Being.pdf - (5) http://www.fef.td.com/francais/index.jsp#

5. Banque Nationale

Faits saillants	Conciliation travail-famille Santé, mieux-être	Reconnaissance, récompense	Références
- Une des préoccupations majeures de la BN est la relève. La BN investit dans un programme de gestion des talents pour faire face à une pénurie de main-d'oeuvre anticipée (1)	- Les employés peuvent soumettre des propositions d'aménagement du temps de travail pour diverses raisons: pour s'occuper d'un proche, ralentir leur rythme ou pour avoir une meilleure qualité de vie (1) - Lancement du programme « Ma santé mon actif » en 2005 : l'objectif consiste à inciter les employés à adopter un nouveau régime alimentaire et un régime de vie sains. Il y a également la mise en place de clinique de vaccination et de santé du cœur (2) - Le programme « Tandem » qui vise à inciter les gestionnaires à aider leurs employés vivant des situations difficiles tant sur le plan personnel que professionnel (2)	- (rémunération globale) selon système de gestion de talents - passage d'une rémunération par poste à une rémunération par niveau, régimes d'assurances (4) - Galas et déjeuners du Bureau (plusieurs fois par années) / reconnaissance années de service (ex. : 25 ans), séminaires de préparations à la retraite (4)	- (1) http://www.releve.qc.ca/quebec/La-gestion-des-talents-nouveau.html - (2) http://www.conseiller.ca/avantages/nouvelles/la-banque-nationale-prend-un-soin-jaloux-de-ses-employees-8031 - (3) http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/200901/06/01-688872-votre-cafeteria-a-t-elle-pris-le-virage-sante.php - (4) http://www.bnc.ca/bnc/files/bncpdf/fr/2/F_bilan_2008.pdf

ANNEXE 2: QUELQUES GRANDES ENTREPRISES

1. Hydro-Québec

Faits saillants	Conciliation travail-famille Santé, mieux-être	Reconnaissance, récompense	Références
- 85% des employés sont syndiqués (1) - Programme d'aide aux employés, confidentiel et gratuit utilisé par 7,64% des employés en 2009 (1)	- Aménagement du temps de travail : horaires variables (2) - Charge de travail établie pour l'année entière (pas de calculs d'heures à la journée ou à la semaine) pour cadres et professionnels (2) - Possibilité de congé jusqu'à 2 ans sans traitements ou travail à temps partiel pour les nouvelles mères (7) - Congé d'adoption (100% du salaire de base pendant 10 semaines) (7) - Congé de maternité (95% du salaire de base pendant 20 semaines moins l'assurance-emploi), garantie poste équivalent au retour (7) - Programme d'appui à la pratique sportive (APS) : subventions pour projets sportifs amicaux ou autres (2) - Activités spéciales : randonnées en vélo (2) - Rabais dans les centres de conditionnement physique (2)	- Primes de rendement annuelles de division selon les résultats obtenus (3): en salaire (4) - Primes monétaires pour certains groupes d'emplois sur l'atteinte d'objectifs individuels (3)(4) - Programme de formation (participation de 71% des employés) (6) * - Aide aux études (6)	- (1) http://www.hydroquebec.com/developpementdurable/themes/ressources.html - (2) http://www.hydroquebec.com/emplois/condition_travail.html (3) - http://www.hydroquebec.com/emplois/regime_remuneration.html - (4) http://garcia.argent.canoe.ca/hydro-quebec/bonis-garantis-chez-hydro-quebec/ - (5) http://www.hydroquebec.com/emplois/popup/pop_occasion_developper.html - (6) http://www.hydroquebec.com/emplois/formation.html - (7) http://www.hydroquebec.com/emplois/popup/pop_parentaux.html

2. Bombardier

Faits saillants	Conciliation travail-famille Santé, mieux-être	Reconnaissance, récompense	Références
- La principale préoccupation est la gestion des talents - Secteur d'activité faisant en sorte que la compagnie est très axée sur la prévention en santé-sécurité au travail : volonté de réduire le nombre d'accidents (5) - Dispose d'une assurance collective : médicale, paramédicale et de voyage (4)	- Aménagement du temps de travail : horaire de travail flexible (5) - Présence d'un Centre de la petite enfance en milieu de travail dédié aux employés de Bombardier aéronautique (2) - Congé de maternité bonifié de 18 semaines (4) - Crédit d'absences occasionnelles : les employés permanents peuvent accumuler 4 heures par mois, n'excédant pas 32 heures (4) - Congés non rémunérés accordés pour des obligations familiales (jusqu'à 10 jours) (4) - L'objectif pour le dernier trimestre de 2010 est d'achever la certification « OSHAS 18001 » (certification « Santé et sécurité au travail ») (3)	- Dispose de divers programmes de reconnaissance : prix en santé, sécurité au travail / prix d'accomplissement (somme allouée aux employés à remettre dans un projet communautaire leur choix) (3) - Programme d'actions aux cadres / régime d'intéressement à long terme / récompenses sur proposition d'innovation technologique (best practices) (3)	- (1) http://www.bombardier.com/files/fr/supporting_docs/Bombardier_2009_CSR_Overview_Sec.pdf - (2) http://www.cpebombardier.com/site.asp - (3) http://www.bombardier.ca/fr/bombardier/responsabilite-d-entreprise/rapport-de-responsabilite-sociale-d-entreprise-2009/employees?docID=0901260d800d007 - (4) http://www.tca62.qc.ca/fichiers/pdf/avantage_sociaux.pdf - (5) http://www.lesaffaires.com/archives/commerce/l-heritier-bombardier/499137 - (6) http://www.bombardier.com/files/fr/supporting_docs/Bombardier_2009_CSR_Overview_Sec.pdf

3. Métro-Richelieu

Faits saillants	Conciliation travail-famille Santé, mieux-être	Reconnaissance, récompense	Références
- Bannière Metro inc., Super C, Metro GP et Metro Ontario inc. (1) - Récompense au rendement (2) - Assurance collective (2) - Programmes de formation (2)	- Garderie en milieu de travail (au siège social de Québec) (2) - Congés pour raisons personnelles (2)	- Bourses d'études pour employés et enfants d'employés (1) (2) - Paiements à base d'actions offerts à ses employés (3) - Au rendement : système d'unités d'actions (3) - Programme de formation pour les employés (2) - Un programme existe pour souligner les années de travail du personnel (2)	- (1) http://www.metro.ca/corpo/responsabilite/bourse-metro.fr.html - (2) http://www.metro.ca/corpo/carrieres/choisir-metro.fr.html - (3) http://www.metro.ca/userfiles/File/PDF_corpo/7200D%20RA09_F.pdf - (4) http://www.metro.ca/corpo/centre-nouvelles/communiqués2010/20100608.fr.html - (5) http://www.metro.ca/corpo/centre-nouvelles/communiqués2008/20080904.fr.html

ANNEXE 3 : LES RESSOURCES

Annexe 1: Thirsty Muse Corporation

1. Nom de l'entreprise			
Thirsty Muse Corporation (TMC)			
2. Coordonnées			
Adresse postale	6450 Roberts Street - bureau 350		
Ville	Burnaby, BC		
Code postal	V5G 4E1		
Site	www.thirstymuse.com		
Téléphone	1-866-306-6873		
Personne ressource	John Hilderley	Poste	PDG
3. Positionnement de l'entreprise			
Thirsty Muse Corporation fournit des services d'assistance personnelle à des entreprises et des particuliers membres dans une approche de simplification de la vie pour mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle.			
4. Caractéristiques			
Statut légal	Entreprise privée		
Année de création	2001		
Taille	Environ 15-20 assistants personnels		
Territoire de service	Le Canada		
Siège social	Burnaby, BC - ils viennent de fermer leur bureau de Toronto		
Prix ou distinctions	N/A		
Couverture médiatique	N/A		
6. Opérations			
Mode de fonctionnement	Opère avec un système de points nommés "Unités de délégation". L'employé dispose d'un compte sur une plateforme pour effectuer une demande de service et un assistant personnel le contacte. L'assistant a pour rôle de trouver la ressource. Cette recherche est payée par les "Unités de délégation". Il est également possible d'avoir recours à un coursier. C'est l'assistant personnel qui contacte le coursier.		
Marché cible	TMC cible principalement les grandes entreprises dont le siège social est situé à Vancouver ou Toronto. Parmi ses clients on peut nommer Telus, Banque de Montréal et KPMG.		
Principe de tarification	La valeur des unités de délégation peut varier : sur certains services, il faut 20 unités pour un service d'une heure tandis que sur d'autres services tels que coursier, il faut 40 unités pour un service d'une heure. Les unités non consommées par le salarié au bout d'un an sont perdues (pour l'employeur et l'employé).		
Offre de service	Il y a deux catégories de services: la recherche de ressources (trouver un professionnel pour réaliser des travaux, planification de vacances, recherche de produits, recherche d'appartement) et les coursiers (collecte, livraison, conduire la voiture au garage).		
7. Commentaires			
A sous-traité quelques mois avec Commodus pour réaliser des mandats. Commodus a mis fin à la collaboration.			
Sigma Assistel sous-traite présentement pour Sigma Assistel dans l'Ouest canadien.			
8. Sources de collecte d'informations			
Site internet et autres contacts			

Annexe 2: I Love Rewards

1. Nom de l'entreprise			
I Love Rewards			
2. Coordonnées			
Adresse postale	190 Liberty Street W., suite 100		
Ville	Toronto, Ontario		
Code postal	M6K 3L5		
Site	www.iloverewards.com		
Téléphone	1-888-622-3343		
Personne ressource	Razor Suleman	Poste	Fondateur et PDG
3. Positionnement de l'entreprise			
Production de programmes de reconnaissance basés notamment sur le rendement (résultats de vente). Système de points encaissables dans un catalogue de produits. Un positionnement axé sur les problématiques de forces de vente et les résultats mesurables (vente, production). Un calculateur sur le retour sur investissement financier est disponible sur le site.			
4. Caractéristiques			
Statut légal	Entreprise privée		
Année de création	2002		
Taille	Environ 120 employés		
Territoire de service	Canada et États-Unis		
Siège social	Toronto		
Prix ou distinction	Finaliste du Grand Prix de l'Entrepreneur de l'année Ernst & Young 2009. Voir aussi www.iloverewards.com/company/awards		
Couverture médiatique	Voir : www.iloverewards.com/in-the-news		
6. Opérations			
Mode de fonctionnement	Un système de points qui donne accès à des produits. I love rewards construit des programmes de reconnaissance personnalisés à partir desquels les points sont attribués aux employés. Fonctionne avec une plateforme.		
Marché cible	Les grandes entreprises dont le siège social est à Toronto et ailleurs aux États-Unis. Par exemple: Grant Thornton, Marriott, Hôtels Delta, Norampac, Rogers, Clarks		
Principe de tarification	1\$ = 75 points		
Offre de service	Développement de programmes de reconnaissance qui donnent accès à un catalogue de produits (ex : Amazon.com) et de certificats cadeaux chez certains fournisseurs Canadian Tire, The Bay, Indigo, Future Shop, etc. (<i>Brand Name Catalogue</i>)		
7. Commentaires			
Les points ne sont pas remboursables. Si un employé quitte la compagnie et qu'il détient des points, ces derniers sont perdus. C'est également le cas des points non consommés			
Une approche financière de la reconnaissance			
Développement des cultures organisationnelles sur la reconnaissance et la récompense (programme incitatif). Recherche le changement de comportement pour une meilleure performance des employés.			
A également un bureau aux États-Unis (Cambridge, Massachusetts).			
8. Sources de collecte d'informations			
Site Web, Revue de presse			

Annexe 3: Rideau Solutions reconnaissance

1. Nom de l'entreprise			
Rideau - solutions de reconnaissance			
2. Coordonnées			
Adresse postale	473 Deslauriers		
Ville	Montréal, Québec		
Code postal	H4N 1W2		
Site	www.rideau.com		
Téléphone	514 336-9200 poste 240		
Personne ressource	Peter Hart	Poste	PDG
3. Positionnement de l'entreprise			
Développement de programmes de reconnaissance personnalisés pour les entreprises et de solutions de fidélisation de la clientèle.			
4. Caractéristiques			
Statut légal	Corporation privée - entreprise familiale et actionnaires		
Année de création	1912 (entreprise familiale de fabrication de bijoux / médailles devenue Rideau en 1983)		
Taille	250 employés		
Territoires de service	À l'échelle mondiale : 3 centres de distribution régionaux (Montréal, Londres, Singapour)		
Siège social	Montréal et New York		
Prix ou distinctions	Finaliste du Grand Prix de l'Entrepreneur de l'année Ernst & Young 2008. Voir également : http://rideau.com/fr/prix		
Couverture médiatique	Voir : http://rideau.com/fr/news		
6. Opérations			
Mode de fonctionnement	Rideau crée des programmes de reconnaissance personnalisés pour les entreprises et développe des plateformes informatiques pour donner accès aux récompenses : cadeaux, vacances, objets promotionnels		
Marché cible	Très grandes entreprises à l'échelle mondiale. Au Canada, on peut citer Bell, Molson, RioTintoAlcan, CIBC.		
Principe de tarification	N/A		
Offre de service	Un catalogue de produits divers : récompenses emblématiques et traditionnelles (épinglettes sur mesure, médaillons, pièces de monnaie, etc.), objets de famille, articles patrimoniaux et cadeaux (montres, horloges, bijoux, stylos, cristal, œuvres d'art, sculptures, services de couverts, etc.), produits mode de vie et de consommation (électroniques, articles ménagers, articles de sport, livres et jouets, jeux, fleurs, etc.), voyages (forfaits, expériences et/ou voyages "à la carte"), Produits de marque d'entreprise (vêtements, articles promotionnels, articles de golf, etc.)		
7. Commentaires			
Rideau a créé un "Institut de gestion de la Reconnaissance" et promeut le concept de la reconnaissance.			
Fondation est propriétaire de l'entreprise à 49%			
Rideau gère aussi les récompenses de certaines cartes de crédit et de fidélisation des clients d'institutions financières.			
8. Sources de collecte d'informations			
Site internet, Revue de presse			

Annexe 4: Commodus, services aux salariés

1. Nom de l'entreprise			
Conciliation travail-famille Commodus			
2. Coordonnées			
Adresse postale	533 rue Ontario Est, bureau 202		
Ville	Montréal		
Code postal	H2L 1N8		
Site	www.commodus.ca		
Téléphone	514 787.0880		
Personne ressource	Lucie Chagnon	Poste	PDG
3. Positionnement de l'entreprise			
Un courtier en services aux salariés (des services en santé, mieux-être et conciliation travail-famille)			
4. Partenaires			
Grands réseaux d'affaires québécois qui sont membres du CA			
ARUC - Groupe universitaire de recherche			
GP ² S			
4. Caractéristiques			
Statut légal	Organisme à But Non Lucratif		
Année de création	2005		
Taille	4 employés et des franchises sociales		
Territoire de service	Tout le Québec avec potentiel de développement ailleurs au Canada		
Siège social	Montréal		
Prix ou distinctions	Finaliste du Grand Prix de l'Entrepreneur de l'année Ernst & Young 2010. Voir également : http://www.commodus.ca/commodus/a-propos-de-nous/actualites.fr.html		
Couverture médiatique	Voir : http://www.commodus.ca/commodus/a-propos-de-nous/actualites.fr.html		
6. Opérations			
Mode de fonctionnement	Commodus se positionne comme courtier en services aux salariés. Un système de points encaissables auprès de fournisseurs de services agréés. Opère à partir d'une plateforme transactionnelle.		
Marché cible	CSSS, firmes en conseil, nouvelles technologies, firmes avocats		
Principe de tarification	Système de points (1point = 1\$), remboursables à l'employeur si non utilisés.		
Offre de service	Une quarantaine de services répartis en 8 familles d'activités: famille, enfants, aînés; santé; mieux-être; services à domicile; administrateur; facilitateur; services alimentaires; transport.		
7. Commentaires			
Services offerts dans le cadre de programmes de mobilisation de la main-d'oeuvre, santé, mieux-être, conciliation travail-famille, mesures personnalisées selon les employeurs. Offert également comme programme de reconnaissance et de récompense.			
Membre du GP ² S (Groupe de promotion et de prévention en santé) Membre de l'ARUC-GATS (Alliance de Recherche Université-Communauté sur la Gestion des Âges et des Temps Sociaux)			
Partenaires de réseaux Québécois (membres du CA) : Réseau des Femmes d'Affaires du Québec, Association des Centres Locaux de Développement etc.			
Positionnement sur les services (pas de produits)			
S'inscrit dans une logique de développement local et d'impact sur les communautés			
Développé au Québec - projet de développement pancanadien en 2011			
8. Sources de collecte d'informations			
Site internet, revue de presse et autres contacts			

Annexe 5: Butler's Club

1. Nom de l'entreprise			
Butler's Club - concierge privé			
2. Coordonnées			
Adresse postale	4035 Saint-Ambroise		
Ville	Montréal, Québec		
Code postal	H4E 2E1		
Site	www.butlersclub.com		
Téléphone	514 935-7005		
Personne ressource	Jean-Hugues Coudry	Poste	PDG
3. Positionnement de l'entreprise			
Un service de conciergerie privée / assistant personnel par abonnement mensuel ou annuel. Un club exclusif dont les membres souhaitent "gagner du temps"			
4. Caractéristiques			
Statut légal	Entreprise privée		
Année de création	2005		
Taille	une dizaine d'employés		
Territoire de service	Principalement Montréal et les environs ainsi que Québec et les environs. Est toutefois en mesure de desservir d'autres territoires grâce à des ententes avec d'autres firmes de conciergerie et des fournisseurs.		
Siège social	Montréal		
Prix ou distinctions	Voir le site http://www.butlersclub.com		
Couverture médiatique	http://www.butlersclub.com/nouvelles.php		
6. Opérations			
Mode de fonctionnement	Chaque demande de service passe par un assistant. L'abonnement est annuel ou mensuel, le coût du service est en sus.		
Marché cible	Les dirigeants des grandes entreprises. Individus fortunés.		
Principe de tarification	Taux horaire		
Offre de service	Service d'assistance 24/7 - Intendance gastronomique (coursier alimentaire, livraison de plats cuisinés, chef à domicile, cours de cuisine à domicile, demande spéciale), Solution complète de gestion et d'entretien domiciliaire (entretien véhicule, lavage de véhicule, entretien périodique; pose de pneus; surveillance domiciliaire, etc); Services de facilitation et de diversification de loisirs (service de chauffeur, assistant personnel achats garde de robe, organisation de voyage ou d'évènements corporatifs) etc.		
7. Commentaires			
Ont un bureau à Montréal et un à Québec. Butler's Club sous-traite souvent avec d'autres firmes de conciergerie au Québec et ailleurs au Canada.			
8. Sources de collecte d'informations			
Revue de presse et site internet			

Annexe 6: Sigma Assistel

1. Nom de l'entreprise			
Sigma Assistel			
2. Coordonnées			
Adresse postale	1100. boul. René Lévesque Ouest		
Ville	Montréal, Québec		
Code postal	H3B 4N4		
Site	www.assistel.com		
Téléphone	514 875-4988		
Personne ressource	Louise Desormeaux	Poste	Directrice générale
3. Positionnement de l'entreprise			
Des services d'assistance téléphonique proposés aux compagnies d'assurances, dans le cadre des programmes d'aide aux employés et des cartes de fidélisation. <i>"La gamme de services d'assistance la plus étendue au Canada"</i>			
4. Caractéristiques			
Statut légal	Entreprise privée, filiale de Sécurité financière Desjardins		
Année de création	milieu des années 1980		
Taille	120 employés et plusieurs professionnels contractuels		
Territoire de service	Tout le Canada - ont des ententes avec des partenaires dans d'autres pays		
Siège social	Montréal et un bureau à Toronto		
Prix ou distinctions	Certification ISO 9001 : 2008		
Couverture médiatique	N/A		
6. Opérations			
Mode de fonctionnement	Service d'assistance téléphonique 24/7		
Marché cible	Les compagnies d'assurance, les programmes d'aide aux employés et les systèmes de carte de fidélisation		
Principe de tarification	Selon un calcul actuariel sur le taux d'utilisation (Par exemple: 0,04\$ par employé/assuré/client par mois)		
Offre de service	Différents types d'assistance (accessible par téléphone) : vol d'identité, voyage et international, info accès-santé, convalescence, vie courante, psychologique, juridique, habitation etc.		
7. Commentaires			
Service de réponse personnalisée selon le client			
Partenariat avec Commodus pour le service de gardienne d'urgence 24/7			
Commodus pour sa part, utilise les services de Sigma Assistel pour le conseil juridique.			
8. Sources de collecte d'informations			
Site internet et autres contacts			

Annexe 7: OC Tanner

1. Nom de l'entreprise			
O.C. Tanner - Appreciate			
2. Coordonnées			
Adresse postale	2025 rue Monterey suite 203		
Ville	Montréal, Québec		
Code postal	H3B 4N4		
Site	www.octanner.ca/can		
Téléphone	450-973-0007		
Personne ressource	Christine Bordeleau	Poste	Directrice solutions
3. Positionnement de l'entreprise			
Conception et administration de programmes de reconnaissance en lien avec un catalogue de récompenses. "Spécialiste en appréciologie"			
4. Caractéristiques			
Statut légal	Entreprise privée		
Année de création	Depuis plus de 25 ans - ne connaît pas l'année exacte		
Taille	1600 employés		
Territoire de service	États-Unis, Canada et Angleterre		
Siège social	Mondial/ Salt Lake City, Utah Canadien/ Burlington, Ontario		
Prix ou distinctions	N/A		
Couverture médiatique	N/A		
5. Opérations			
Mode de fonctionnement	Conception de Programmes de reconnaissance personnalisés. Accès à un catalogue de produits.		
Marché cible	Très grandes entreprises (échelle mondiale). Par exemple: Pepsi, Mitsubishi, FedEx, SaraLee, etc.		
Principe de tarification	Vente de points		
Offre de service	Conception de programmes de récompenses et catalogues de récompenses: appareils électroniques, articles de loisirs, voyages, accessoires de mode, articles pour la maison et le jardin, etc.		
7. Commentaires			
Programme de reconnaissance du mérite. Trois étapes: consultation et conception (à partir des valeurs et objectifs de l'organisation; administration des programmes (fichiers de mise en candidature, etc.); Récompenses . Il y a également des récompenses symboliques et emblématiques.			
Un marketing important sur leur engagement corporatif auprès des oeuvres de charité et entourant leur politique de développement durable.			
Auteur corporatif du livre: <i>Le principe de la carotte</i> également en anglais plusieurs livres. <i>The Carrot Factor</i> et <i>The 24-hour carrot</i> ; <i>A carrot a day</i>			
8. Sources de collecte d'informations			
Web: www.octanner.ca/can			

Annexe 8: Rewards Nation

1. Nom de l'entreprise			
Rewards Nation - (également VIBE SMG inc.)			
2. Coordonnées			
Adresse postale	203-5399 Eglinton Avenue West		
Ville	Toronto, Ontario		
Code postal	M9C 5K9		
Site	Anglais : www.rewardsnation.com Français : www.elogimonde.com		
Téléphone	1-866-706-8423		
Personne ressource	Diane Desjardins	Poste	Représentante au Québec
3. Positionnement de l'entreprise			
Production de programmes de reconnaissance, vente de points dans les grandes entreprises, offre diverses formes de récompenses			
4. Caractéristiques			
Statut légal	Entreprise privée		
Année de création	N/A		
Taille	N/A		
Territoire de service	Tout le Canada		
Siège social	Toronto, Ontario		
Prix ou distinction	N/A		
Couverture médiatique	N/A		
6. Opérations			
Mode de fonctionnement	Service de récompense et de motivation au travail. Différents modules sont disponibles : coups de cœur des employés, prix d'ancienneté etc.		
Marché cible	Grandes entreprises telles que Thomas Cook, Thomson Reuters, Sunquest, Intair, Ryder, Equitable Life of Canada		
Principe de tarification	N/D		
Offre de service	Offre de solutions clé en main pour un système de reconnaissance en entreprise. Diverses formes de récompenses : Articles de marque, cartes cadeaux, billets d'événements, voyages, déjeuner avec un cadre supérieur, place de stationnement privilégiée, don à un organisme de charité etc.		
7. Commentaires			
L'entreprise est issue d'une firme de marketing : Vibe SMG qui offre différents produits de marketing.			
8. Sources de collecte d'informations			
(1) http://www.elogimonde.com/la-motivation-au-travail.asp			

Annexe 9: Programme interne Banque Scotia : BRAVO! - APPLAUSE - APLAUSOS

1. Nom de l'entreprise			
Banque Scotia			
2. Coordonnées			
Adresse postale	4 King St. 19th Floor		
Ville	Toronto, Ontario		
Code postal	M5H 1B6		
Site	https://www.scotiabravo.com/default.aspx		
Téléphone			
Personne ressource	Yvette Bryan	Poste	directrice programme de reconnaissance et de récompense
3. Positionnement de l'entreprise			
Programme interne de mobilisation/récompense des employés du Groupe Banque Scotia. Passage d'une plateforme intranet à une interface-web.			
4. Caractéristiques			
Statut légal	Entreprise privée		
Année de création	2008		
Taille	N/D		
Territoire de service	Web-based depuis 2008 = Canada, Etats-Unis, expansion en Amérique latine		
Siège social	Toronto, Ontario		
Prix ou distinction	2010 Recognition Professionals International Scotiabank – Best Overall Recognition Program (1)		
Couverture médiatique	N/A		
6. Opérations			
Mode de fonctionnement	L'employé reçoit via le système intranet de l'entreprise une note de félicitations et des points utilisables sur un système d'interface web. Le système de points donne accès à un catalogue de produits.		
Marché cible	Les employés de la banque Scotia (Canada, Etats-Unis, Amérique Latine)		
Principe de tarification	N/D		
Offre de service	Un catalogue de produits et services: produits pour la maison, électroniques, certificats cadeaux, voyages etc.		
7. Commentaires			
Il ne faut pas confondre le programme Bravo et l'entreprise Bravo HR (Ce dernier est un consortium de fournisseurs de services et de produits qui font des programmes de reconnaissance. Bravo HR est situé à New York.)			
8. Sources de collecte d'informations			
(1) http://www.recognition.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=846 http://www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID13863_LIDfr,00.html			

Bibliographie

Blain, D., Péricard. A. (2004). Conseil de la famille et de l'Enfance «Famille, travail, comment conciliez-vous? Enquêtes dans six entreprises»

Bourcier, C. et Palobart. Y. (1997). La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés. Éditions d'Organisation, Paris.

Bureau de normalisation du Québec (2008). Norme «Entreprise en santé» 9700-800. Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail.
http://www.bnq.qc.ca/documents/9700-800_description_norme.pdf Consulté le 15 octobre 2010

Burton, J. (2008), *The Business Case for a Healthy Workplace*, Industrial Accident Prevention Association (IAPA)
http://www.iapa.ca/pdf/fd_business_case_healthy_workplace.pdf Consulté le 15 octobre 2010

Cette, G., Méda. D., Sylvain, A., et Tremblay D.-G. (2009). Articulation entre les vies professionnelle et familiale. Une analyse des écarts entre la France et le Canada et un regard sur la conciliation. Dans Barrère-Maurisson, Marie-Agnès, et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec-France*. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p. pp. 129-167.

Chaire de Gestion de la Santé et de la Sécurité au Travail, (2003). *La santé psychologique au travail ... de la définition du problème aux solutions, Fascicule 1: L'ampleur du problème : L'expression du stress au travail*, Québec, Université Laval, 24 p.
<http://www.cgsst.com/stock/fra/doc286-978.pdf> Consulté le 10 octobre 2010

Chrétien, L., Létourneau, I. (2010). «La Conciliation Travail-Famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place» Revue internationale de Gestion vol. 35, n°3, p. 53-61
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. p. 1-241

Daly, K. (2004). Tendances contemporaines de la famille : L'évolution de la culture parentale, Ottawa, L'Institut Vanier de la famille, 22 p.

Darchen. S, et Tremblay. D.-G. (2009). L'intervention de l'acteur municipal au Québec : l'étude de cinq politiques familiales au Québec. Dans Barrère-Maurisson, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs. Québec-France*. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p. pp. 409-431.

Ducharme, F., Pérodeau, G., Paquet, M., Legault, A. et Trudeau, D. (2003). «Virage ambulatoire : Perceptions et attentes envers les services destinés aux aidants Familiaux de personnes âgées»

Fusulier, B., Tremblay, D.-G, et di Loreto, M. (2008). La conciliation emploi-famille dans le secteur du travail social au Québec : une différence de genre ? Quelques éléments de réponse. *Politiques sociales*. Vol. 68, no 1. (Bruxelles-Madrid). p. 63-81.

Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health. (2004).
http://www.mentalhealthroundtable.ca/nov_07/CFO_Report_FINAL%20Nov%202007.pdf. Consulté le 15 octobre 2010

Institut de la statistique du Québec, (2010). *Annuaire québécois des statistiques du travail. Portrait des principaux indicateurs du marché du travail, 2001-2009*, Vol. 6, n° 1

Kaizen Santé, (s.d). «La démarche Kaizen Santé»

<http://www.intelligencesante.com/accompagnement/demarche-kaizen-sante.html> Consulté le 15 octobre 2010

Lavoie. J.-P., Clément. S. (2002). «L'aide aux personnes âgées fragilisées en France et au Québec : le degré d'implication des familles Serge Clément –Dossier Vieillesse et dépendance, La dépendance, les systèmes d'aide informels

Lero, D., Richardson, J., Korabik, K. (2009). «Examens des coûts et des avantages de pratiques de conciliation travail-famille», Association canadienne de la Législation ouvrière, ACALO.

Macbride, J.-L et Bachmann. K. (1999). *L'équilibre travail-vie personnelle pose-t-il toujours problème aux Canadiens et à leurs employeurs? Et comment!* Ottawa : Conference Board du Canada.

Marshall, K. (2006). «Convergence des rôles des sexes», Étude spéciale, L'observateur d'économie canadien <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-010-x/00806/9290-fra.htm> Consulté le 12 octobre 2010

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 des enfants : description du phénomène et recension des expériences étrangères de garde à horaires non usuels*, Québec, Gouvernement du Québec.

http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/documents/SF_trav_atypique_et_garde_enf.pdf Consulté le 10 octobre 2010

Nault, M., Tessier, S. (2007). ASPQ «Enjeux et solutions québécoises à la conciliation famille-travail; une recension des écrits»

Paris, H. (1989). *Les programmes d'aide aux employés qui ont des obligations familiales*. Ottawa Conference Board du Canada.

Poiriel, E., Roy. A. (2010). «Le cas de la société canadienne d'Hypothèques et de logement. Comment implanter une approche intégrée de santé et de mieux être?» *Gestion, Revue internationale de gestion* vol. 35 n°3, p.78-85

Rochman, J. et Tremblay, D.-G. (2010a). Politiques familiales municipales (PFM) et développement local : Les PFM comme outil de soutien aux stratégies locales au Québec. Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (www.teluq.uqam.ca/aruc-gats)

Rochman, J. et Tremblay, D.-G. (2010b). Politiques familiales municipales : pour une émergence de nouvelles formes de gouvernance locale? Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (www.teluq.uqam.ca/aruc-gats)

Rochman, J. et Tremblay, D.-G. (2010c). Les services et le programme « ville amie des aînés » au Québec. Note de recherche de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux (www.teluq.uqam.ca/aruc-gats)

St- Amour. N., & al (2005). «La difficulté de concilier Travail-Famille : ses impacts sur la Santé physique et Mentale des familles québécoises». Institut national de santé publique du Québec

Taskin, L. et Tremblay, D.-G. (2010). Comment gérer les télétravailleurs ? *Revue Gestion*. Numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, no 1. pp. 88-96.

Tremblay, D.-G. (2010). *La conciliation emploi-famille ; que fait-on et que devrait-on faire ?* communication présentée sous forme de Webinaire, pour la Banque Nationale, le 13 octobre 2010. Disponible sur le site de la Banque Nationale. *Je comprends.ca*

Tremblay, D.-G. et Najem. E. (2010). L'incidence des pratiques de conciliation travail –famille dans les milieux de travail canadiens : les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s'améliore-t-elle ? *Interventions économiques*. No 41. (www.teluq.uqam.ca/interventionseconomiques; bientôt <http://www.revues.org/7727>)

Tremblay, D.-G. (2009a). Quebec's policies for work-family balance: A model for Canada? dans Cohen, Marjorie et Jane Pulkingham (2009). *Public Policy for Women*. The State, Income Security and Labour Market Issues. University of Toronto Press. p.271-290.

Tremblay, D.-G. (2009b). La gouvernance de la conciliation emploi-famille au Québec. Le rôle des acteurs. Dans Barrère-Maurisson, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs*. Québec-France. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p. 61-81.

Tremblay, D.-G. et Larivière, M. (2009). «La conciliation emploi-famille dans le secteur de la santé au Québec : le soutien organisationnel fait-il défaut aux infirmières ?» Dans *Genre et diversité en gestion*. Paris : AGRH. pp. 101-118.

Tremblay, D.-G. et Najem, E. (2009). Mesures de soutien à l'articulation emploi-famille dans les entreprises : la présence d'enfants ou le sexe comme variable déterminante ? Dans Barrère-Maurisson, Marie-Agnès et Diane-Gabrielle Tremblay (2009). *Concilier travail et famille. Le rôle des acteurs*. Québec-France. Québec : Presses de l'université du Québec. 456 p. pp. 269-293.

Tremblay, D.-G. (2008a). *Conciliation emploi -famille et temps sociaux*, Québec, Télé-Université, 355 p.

Tremblay, D.-G. (2008b). The ages of life, work-family balance and aspirations in working time; challenges for firms and countries. *Journal of Applied Business and Economics* (ISSN# 1499-691X). Vol. 8 (2). pp. 72-84. (<http://www.na-businesspress.com/jabeopen.html>)

Tremblay, D.-G. et Genin, E. (2008). Money, work-life balance and autonomy : Why do IT Professionals choose self-employment? *Applied Research on Quality of Life*. (Publié en ligne le 22 nov 2008; accepté le 28 octobre 2008) pp. 1-19. <http://www.springerlink.com/content/hgk331k879n85647/>

Tremblay, D.-G. et Genin, E. (2008). Permeability between work and non-work: the case of IT self-employed workers. *Canadian Journal of Communication*. Vol. 33, no 4. 701-720.

Tremblay, D.-G., Najem, E. et Paquet, R. (2008). Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers de nouvelles temporalités sociales? *Politiques sociales*. pp. 76-94.

Tremblay, D.-G., Paquet, R. et Najem, E. (2007). Work-family balancing and working time : is gender determinant ? *Global Journal of Business Research*. Vol. 1 No.1, 2007, P: 97-113.

Tremblay, D.-G., Najem, E. et Paquet, R. (2007). Temps de travail et organisation du travail : une source de stress et de difficultés de conciliation emploi-famille ? Dans *Pistes*. (2007). (*Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*), vol. 9, no 1. http://www.pistes.uqam.ca/menu_p.html

Tremblay, D.-G. et Najem, E. (2010). Le télétravail : qui le pratique et pourquoi? Revue *Gestion*. Numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n° 1, pp. 108-116.

Tremblay, D.-G. (2003). Telework : A New Mode of Gendered Segmentation ? Results from a study in Canada. *Canadian Journal of Communication*, vol. 28, no 4. pp.461-478.

Tremblay, D.-G. (2002). Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. In *Women in Management*. Manchester: MCB Press. Volume 17 issue 3/4. pp.157-170.

Tremblay, D.-G. (2001a), «Le télétravail : les avantages et inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines». *Revue de gestion des ressources humaines*. Paris, septembre 2001, pp. 1-14.

Tremblay, D.-G. (2001b). Le télétravail : les différentes définitions. Et L'ampleur du télétravail dans divers pays. (chapitres 2 et 3) Dans Cefrio (2001). *Le télétravail*. Montréal : IQ éditeur.