

* Avis de non-responsabilité : Les points de vue exprimés dans le présent document sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion de l'Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO).

Table des matières

Table des matières.....	I
Sommaire.....	V
1. Introduction	1
1.1 Objet et portée du présent rapport.....	3
1.2 Évaluation du rendement du capital investi des pratiques de conciliation travail-vie en tant qu'obligation organisationnelle	4
1.3 Adapter les efforts aux objectifs du milieu de travail et aux indicateurs de rendement désirés.....	6
1.4 Cadre théorique.....	8
1.5 Organisation du présent rapport.....	9
2. Méthodes de l'examen et observations sur la documentation	10
2.1 Terminologie et formulation des enjeux	10
2.2 Caractéristiques des études de recherche et des rapports administratifs sur les effets des pratiques de conciliation travail-vie	11
2.3 Défis liés à l'évaluation du RCI des pratiques de conciliation travail-vie pour les employeurs	13
2.3.1 Facteurs de sélection influant sur la disponibilité et l'utilisation de pratiques de conciliation travail-vie	14
2.3.2 Incohérences dans l'analyse.....	14
2.3.3 Clarification – Dans quelle mesure les horaires souples le sont-ils?	14
2.3.4 Complexité des constatations.....	15
2.3.5 Choisir des mesures significatives pour évaluer les répercussions.....	15
2.3.6 Être conscient des écarts entre la réalité et les objectifs et lier les mécanismes ..	16
2.3.7 Savoir comment attribuer des valeurs financières	16
3. Conflit travail-vie personnelle : ses antécédents et ses conséquences.....	17
3.1 Antécédents du conflit travail-vie personnelle	17
3.1.1 Exigences du travail.....	17
3.1.2 Surcharge de travail	18
3.2 Conséquences du conflit travail-vie personnelle	18
3.2.1 Satisfaction au travail, engagement, rendement au travail et productivité	19
3.2.2 Symptômes de santé mentale et physique et le moral.....	19
3.2.3 Retards, absentéisme roulement de personnel attendu et roulement réel	19
3.3 Recherche auprès des membres des Forces canadiennes.....	20
3.4 Résumé.....	20
4. L'importance et la nature des pratiques de conciliation travail-vie.....	21
4.1 Que savons-nous de la disponibilité des pratiques de conciliation travail-vie et sur leur utilisation?.....	22
4.1.1 Canada – Grandes organisations.....	22
4.1.2 Canada – Petites et moyennes entreprises	23
4.1.3 Études américaines.....	24

4.1.4	Europe	26
4.1.4.1	Suisse	27
4.1.4.2	Pays-Bas	28
4.1.4.3	Scandinavie.....	29
4.1.4.4	Espagne.....	29
4.1.4.5	France	31
4.1.4.6	Royaume-Uni.....	31
4.1.5	Japon	31
4.2	Raisons invoquées par les employeurs pour mettre en place de nouvelles politiques	32
4.3	Facteurs ayant une incidence sur l'accès aux pratiques de conciliation travail-vie....	32
4.4	Facteurs ayant une incidence sur l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie...	33
4.5	Le contexte politique.....	34
4.5.1	Le Royaume-Uni et le « droit de demander ».....	35
5.	Influence des facteurs organisationnels sur l'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie	39
5.1	Une culture organisationnelle qui appuie l'équilibre travail-famille et les rôles multiples des employés	39
5.2	Perception de soutien organisationnel	40
5.3	Soutien des superviseurs	41
5.4	Soutien des collègues de travail.....	42
5.5	Perceptions quant aux rôles assignés à chacun des sexes.....	44
5.6	Résumé.....	45
6.	Résultats des pratiques de conciliation travail-vie : attitudes et perceptions des employés... ..	46
6.1	Pratiques de conciliation travail-vie en général ou en grappes.....	47
6.1.1	Satisfaction au travail.....	47
6.1.2	Engagement envers l'organisation.....	48
6.1.3	Stress lié à l'emploi et symptômes liés à la santé physique et mentale	48
6.2	Horaires variables	49
6.2.1	Satisfaction au travail.....	49
6.2.2	Engagement envers l'organisation.....	50
6.2.3	Stress lié à l'emploi et symptômes liés à la santé physique et mentale	50
6.2.4	Relations dans le milieu de travail et intention de quitter son emploi	50
6.3	Souplesse du lieu de travail et télétravail.....	50
6.3.1	Satisfaction au travail et engagement envers l'organisation.....	50
6.3.2	Stress lié au travail et relations dans le milieu de travail	51
6.4	Semaine de travail comprimée.....	51
6.4.1	Satisfaction au travail.....	51
6.5	Travail à temps partiel	51
6.5.1	Satisfaction au travail et engagement envers l'organisation.....	51
6.6	Services de garde parrainés par l'employeur et services d'urgence ou de remplacement.....	51
6.7	Congés.....	52
6.8	Effets à long terme de l'utilisation sur les résultats des employés	52
6.9	Résumé.....	52

7.	Résultats pour l'organisation et les employés	54
7.1	Pratiques de conciliation travail-vie en général ou en lots	55
7.1.1	Rendement et productivité au travail	55
7.1.2	Retards et absentéisme	56
7.1.3	Recrutement et rétention	56
7.2	Modalités de travail flexibles et horaire variable.....	57
7.2.1	Recrutement et rétention	57
7.2.2	Absentéisme	58
7.2.3	Productivité et rendement	58
7.2.4	Salaires et promotions.....	58
7.3	Souplesse du lieu de travail et télétravail.....	58
7.3.1	Productivité et rendement	59
7.3.2	Absentéisme.....	59
7.3.3	Recrutement et rétention	59
7.4	Semaine de travail comprimée.....	59
7.4.1	Absentéisme, productivité et rendement.....	60
7.5	Travail à temps partiel et réduction de la charge de travail	60
7.5.1	Absentéisme, productivité et rendement.....	60
7.5.2	Recrutement et rétention	60
7.6	Services de garde en milieu de travail et soutien à la garde des personnes à charge	61
7.6.1	Absentéisme.....	61
7.6.2	Recrutement et rétention	61
7.6.3	Productivité et rendement	61
7.7	Absences autorisées	62
7.7.1	Congé de maternité	62
7.7.2	Congé parental	62
7.7.3	Congé familial et personnel	62
7.8	Résumé.....	62
8.	Rendement du capital investi de l'organisation.....	64
8.1	Calcul du rendement du capital investi.....	65
8.1.1	Calcul de l'absentéisme, particulièrement de l'absentéisme imprévu	66
8.1.2	Calcul du roulement et du remplacement de personnel	67
8.1.3	Diminution des coûts des soins de santé et des maladies liées au stress	68
8.1.4	Temps économisé par les employés.....	69
8.2	Calcul du rendement investi dans les petites et moyennes entreprises.....	69
8.3	Exemples corporatifs des coûts réduits et avantages accrus des pratiques de conciliation travail-vie	70
8.3.1	Coûts réduits	70
8.3.2	Image organisationnelle améliorée et rétention des meilleurs employés.....	70
8.3.3	Productivité et rendement accrus	71
8.4	Résumé.....	72
9.	Leçons apprises au sujet du RCI des pratiques de conciliation travail-vie personnelle.....	75
	Bibliographie	77
	Annexes	89

Annexe A : bibliographie commentée	89
Sources non universitaires.....	89
Sources universitaires.....	94
Annexe B : acronymes	109
Notes de bas de page	110

Sommaire

Au cours des 25 dernières années, les défis et les questions complexes que suscite la conciliation d'un emploi rémunéré et des responsabilités personnelles et familiales sont passés au premier plan des recherches interdisciplinaires. La place prépondérante accordée à ce sujet témoigne de son importance en tant qu'enjeu commercial, préoccupation en matière de politique publique et question d'importance vitale pour les employeurs, les particuliers et les familles. La façon dont les pratiques de conciliation travail-vie personnelle sont perçues aujourd'hui dans les organisations montre un changement de paradigme en ce sens qu'on reconnaît et respecte les défis liés à l'harmonisation du travail rémunéré et des soins familiaux mais, également, la valeur qu'accordent de nombreux Canadiens à d'autres rôles indépendants du travail, dont la participation à des activités éducatives, culturelles, récréatives et bénévoles qui procurent une valorisation personnelle et favorisent la cohésion sociale. Par ailleurs, un grand nombre d'entreprises et de professionnels des ressources humaines ont aussi adopté des pratiques de conciliation travail-famille/travail-vie personnelle qui vont de pair avec une optique plus vaste et plus stratégique visant à favoriser l'engagement des employés; à cette fin, ils doivent recruter, motiver et conserver des employés dans un environnement très concurrentiel. Des modalités de travail flexibles, le télétravail et divers programmes de congés, de soutien familial et de bien-être sont plus souvent intégrés et adaptés aux objectifs des entreprises. De là, l'intérêt d'évaluer les répercussions de ces pratiques et le rendement du capital investi (RCI) dans ces pratiques.

Objet :

Le présent rapport présente un examen structuré et accessible de la recherche et de la documentation universitaires, politiques et commerciales afin de guider les employeurs, les gestionnaires et les décideurs qui doivent déterminer la meilleure façon d'aider les employés qui sont aux prises avec diverses responsabilités d'aidant naturel ou personnelles. Nous examinons les raisons pour lesquelles de nombreuses organisations n'évaluent pas systématiquement les coûts et les avantages de la conciliation travail-vie personnelle et ne considèrent pas les mesures et les ressources qu'elles pourraient utiliser à cette fin.

Méthode :

Pour atteindre les objectifs du projet, nous avons examiné une vaste gamme d'études et de sources de renseignements sur les entreprises publiées depuis 1990, en nous concentrant d'abord sur le Canada et les États-Unis, puis sur le Royaume-Uni, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le territoire continental européen. Nous avons effectué des recherches par mot clé dans trois importantes bases de données universitaires (PsychINFO, ABI Inform et le Social Sciences Citation Index) en utilisant des variations sur la conciliation travail-vie, les pratiques de conciliation travail-vie, les avantages sociaux, le RCI et les résultats pour les employeurs, de même que des termes précis, notamment sur des dispositions relatives à l'aménagement du temps

de travail, le télétravail et l'horaire variable. Après avoir examiné les sources universitaires, nous avons élargi notre recherche à des périodiques commerciaux et aux principales études publiées sur les sites Web d'organisations gouvernementales et non gouvernementales. Nos principaux critères de sélection étaient les suivants : les sources devaient aborder une ou plusieurs conséquences des pratiques de conciliation travail-vie personnelle pour les employés ou l'organisation; la priorité était accordée aux études qui donnaient des renseignements sur la façon de calculer le RCI des organisations. Malgré leur prévalence, nous n'avons pas inclus les documents qui reflétaient l'auto-promotion ou le marketing des organisations ou qui ne contenaient pas des renseignements suffisants sur la façon dont les économies de coût ou d'autres avantages avaient été réalisés.

Aperçu des résultats :

- a) De toute évidence, il est difficile de calculer le rendement du capital investi (RCI) dans le cas des pratiques de conciliation travail-vie personnel. Pour y arriver, il faut savoir exactement ce que l'on cherche à accomplir à court, à moyen et à long terme à l'aide des objectifs du programme ou de la pratique ou la série de pratiques. Dans certains cas, les avantages concernent les employés eux-mêmes, tandis que dans d'autres, ils se reflètent sur le rendement d'unités ou ont des répercussions plus vastes sur l'organisation (dont des économies de coût, une productivité accrue, la valeur actionnariale, une satisfaction et une conservation accrues de la clientèle). Le calcul du RCI est effectué plus facilement pour des programmes ou des pratiques précis lorsqu'on peut estimer les économies de coût en main-d'oeuvre attribuables à un absentéisme réduit, les économies réalisées grâce à la diminution du roulement de personnel et des coûts de recrutement ou de remplacement, et à l'augmentation du rendement lorsqu'on peut le mesurer objectivement. Les coûts directs et indirects ainsi que les économies de coût doivent être inclus et, idéalement, les coûts nets doivent refléter les dépenses et les investissements au fil du temps. Les méthodes qui reflètent un investissement à plus long terme en matière de ressources humaines peuvent utiliser des mesures telles que l'engagement du personnel, l'engagement organisationnel, la conservation des employés ayant un rendement élevé, et des indicateurs d'avancement professionnel au sein de l'organisation. Relativement peu d'études se servent de mesures de rentabilité ou de la valeur pour l'actionnaire, mais quelques-unes confirment que les programmes qui ciblent nettement la satisfaction des besoins des employés et les avantages d'avoir la réputation du « meilleur employeur pour lequel travailler » ont une certaine incidence sur la valeur actionnariale et sur la facilité de recruter un bassin plus large de candidats de talent.
- b) Il est clair qu'il existe un modèle de conséquences. La disponibilité et l'utilisation de programmes et de pratiques de conciliation travail-vie personnelle, lorsqu'ils sont offerts avec l'appui des superviseurs et de l'organisation, peuvent réduire le conflit travail-vie personnel et augmenter les évaluations positives d'une organisation. Ces conséquences sont souvent liées aux attitudes des employés, comme la satisfaction accrue au travail, le

degré d'identification avec l'organisation et la diminution de l'intention de quitter leur emploi. En retour, ces conséquences du point de vue des attitudes se traduisent par l'amélioration du rendement (bien que les résultats varient dans les études), la réduction de l'absentéisme, la diminution du roulement et le haut niveau de satisfaction de la clientèle.

- c) De nombreux aspects ne peuvent être déterminés ou demeurent invisibles. On estime que de nombreux employés, particulièrement ceux des PME, bénéficient de dispositions officieuses qui sont négociées individuellement auprès de l'employeur ou du superviseur.
- d) Une grande partie des textes sur la recherche et les affaires sont extraits de textes américains et proviennent d'importantes organisations, et on constate constamment que les pratiques de conciliation travail-vie personnelle sont plus courantes dans de grandes entreprises qui exercent leurs activités dans les domaines tels que la finance, les télécommunications, les produits pharmaceutiques, dans des milieux syndiqués et, souvent, dans des lieux de travail où il y a une proportion élevée de femmes. Malgré cet écart, cependant, il est évident que les horaires variables et une gamme d'autres pratiques de conciliation travail-vie personnelle du genre peuvent être bénéfiques pour les PME. Certaines recherches donnent aussi à penser que les travailleurs à faible revenu peuvent bénéficier d'un assouplissement des régimes de travail et de pratiques de conciliation travail-vie personnelle, de même que de l'accès à des avantages sociaux et à des occasions de formation qui ne seraient pas accessibles autrement.
- e) La nécessité de fournir des mesures de soutien en milieu de travail et les occasions de le faire se situent dans un contexte de politique publique. Les différences entre les pays et les administrations influent sur l'admissibilité des employés aux congés de maternité, aux congés parentaux et aux congés d'aidant naturel, sur l'accès au travail à temps partiel, aux services communautaires de garde d'enfants et à d'autres mesures d'aide communautaires. Les gouvernements peuvent également jouer un rôle important en éduquant et en appuyant les employeurs afin de les aider à répondre aux besoins des employés, comme on le constate dans les efforts du Royaume-Uni à l'égard du droit des employés de demander des accommodements pour réduire les conflits et le stress liés à la conciliation travail-famille.

Lacunes dans nos connaissances actuelles :

- a) Un nombre limité de recherches évalue de façon fiable l'accès des employés à diverses pratiques de conciliation travail-vie personnelle et les résultats à long terme. Il en est de même de la recherche sur les processus de changement, c'est-à-dire sur la façon dont les employeurs et les gestionnaires adoptent les nouvelles pratiques et quelles ressources seraient les plus utiles pour les aider à mettre en œuvre efficacement des programmes.

-
- b) La recherche est limitée (bien que certains travaux aient été publiés récemment) sur la façon dont les pratiques de conciliation travail-vie personnelle touchent différemment les sous-groupes d'employés (gestionnaires et employés, travailleur ayant des enfants plus jeunes ou plus vieux, les travailleurs à faible revenu). On doit aussi tenir compte de la recherche sur des groupes professionnels précis, particulièrement les professionnels de la santé et les travailleurs sociaux, afin d'évaluer comment les organisations peuvent satisfaire efficacement les besoins des employés et des clients.
 - c) Il reste beaucoup à apprendre au sujet des PME et de la façon de mieux appuyer leur capacité de soutenir la conciliation travail-vie personnelle de leurs employés, particulièrement pendant une période de grandes pressions économiques.

Suggestions pour l'avenir :

Les chercheurs et les professionnels des ressources humaines pourraient profiter d'un partenariat plus important et de la possibilité de participer à des efforts communs, dont la mise en commun des connaissances en matière de recherche et de pratiques. Il serait également avantageux d'établir, à l'intention des Canadiens, un centre d'échanges de renseignements sur les pratiques de conciliation travail-vie personnelle, leur évaluation et leurs méthodes de calcul du RCI. Des renseignements concrets, des ressources et des conseils pour la mise en oeuvre ont été élaborés dans certaines administrations et ont été accueillis favorablement au Royaume-Uni. Il s'agit d'un domaine où on pourrait utiliser efficacement la mobilisation de la connaissance active, particulièrement si l'on maintient un véhicule pour partager la recherche et les renseignements fondés sur la politique.

1. Introduction

Au cours des 25 dernières années, les défis et les questions complexes que suscite la conciliation d'un emploi rémunéré et des responsabilités personnelles et familiales sont passés au premier plan des recherches interdisciplinaires. L'envergure que prend cette question reflète combien elle est devenue un enjeu commercial critique, un sujet de préoccupation en matière de politique publique et un élément d'importance vitale pour les employeurs, les particuliers et les familles. La recherche au Canada et ailleurs a permis d'identifier des facteurs clés qui expliquent pourquoi une proportion appréciable d'employés (de un tiers à la moitié dans divers sondages) signalent des niveaux élevés de conflit travail-vie personnelle, de stress au travail et d'insatisfaction lorsqu'ils essaient de maintenir un équilibre entre leurs responsabilités professionnelles et familiales. Parmi les principales causes de l'écart entre ce que les employés désirent et ce qu'ils vivent, on peut citer : un horaire de travail chargé, des charges de travail accrues, une culture en milieu de travail qui inhibe la conciliation travail-vie, des milieux de travail qui n'accordent pas la souplesse nécessaire au respect des responsabilités professionnelles, personnelles et familiales, et un manque de ressources appropriées pour le soin des enfants et des aînés¹.

Les recherches et les efforts antérieurs déployés par les entreprises étaient axés sur les besoins des parents (surtout des mères) ayant de jeunes enfants, mais de nombreux employeurs et décideurs se rendent compte maintenant des défis auxquels font face les employés qui doivent conjuguer avec de multiples responsabilités en matière de soins. En fait, en raison du vieillissement de la population et d'autres facteurs démographiques, un nombre croissant d'employés seront appelés à prodiguer des soins et offrir un soutien à des aînés et à des membres de leur famille handicapés, atteints de problèmes de santé chroniques, ou éprouvant un problème de santé aigu. De plus, on constate une tendance croissante à permettre à tous les employés de combiner le travail rémunéré et une plus vaste gamme d'activités et d'intérêts non liés au travail (bénévolat, participation à des activités religieuses, culturelles et récréatives, perfectionnement professionnel, apprentissage permanent, etc.).

On ne conçoit plus les pratiques de conciliation travail-vie uniquement comme un moyen de répondre aux besoins de certains employés ayant des responsabilités familiales, elles sont de plus en plus perçues comme un apport au rendement organisationnel et à l'engagement des employés et cette transition dans les perceptions constitue un changement de paradigme important qui est encore « en évolution ». De plus, la mesure dans laquelle cette idée pénétrera tous les milieux de travail au Canada reste à prouver. Cependant, un nombre croissant d'employeurs et de professionnels des ressources humaines constatent maintenant une convergence plus forte entre la volonté de répondre aux préoccupations relatives à la conciliation travail-vie et celle d'atteindre d'autres objectifs commerciaux, tels que tirer parti des talents d'un effectif plus diversifié et promouvoir un plus grand engagement de la part des employés afin de maximiser le

rendement individuel et organisationnel. On s'entend généralement sur le fait que les employeurs peuvent tirer profit de la synergie entre aborder les questions relatives aux ressources humaines, les préoccupations liées à la conciliation travail-vie et les pratiques organisationnelles qui incorporent de nouvelles façons de travailler afin d'intégrer les trois dans les objectifs stratégiques de l'entreprise². En réalité, les ressources humaines et les pratiques de conciliation travail-vie peuvent et doivent être utilisées de façon intégrée et stratégique afin de satisfaire à la fois aux besoins de l'entreprise et à ceux des employés.

L'environnement contemporain de l'entreprise se caractérise par un besoin accru d'adaptation et de gestion des risques. Bien que les employeurs de différentes industries et différents endroits fassent face à des défis très distincts, ils doivent tous relever celui d'attirer, de retenir et de motiver les employés en période d'évolution. Les préoccupations démographiques à long terme et du marché du travail relatives au vieillissement, à une main-d'oeuvre moins nombreuse et plus diversifiée demeurent, bien que certaines préoccupations plus immédiates des employeurs puissent être très différentes. On passe du défi de recruter et de retenir les employés dans un marché de travail très concurrentiel à la nécessité d'améliorer le moral et la productivité pendant une réduction d'effectif et une restructuration suscitée par une fusion ou le ralentissement économique actuel.

D'autres pressions externes sont évidentes puisque l'appui à la conciliation travail-vie et l'engagement des employés deviennent une référence visible au sein des organisations à rendement élevé qui récoltent les avantages économiques et professionnels d'être reconnues publiquement comme « le meilleur endroit où travailler » ou « l'employeur de choix ». En réalité, bien que ces préoccupations soient évidentes dans tous les secteurs et industries, la façon dont les employeurs réagissent varie selon les caractéristiques de la main-d'oeuvre, la nature du travail et la façon dont il est organisé, les capacités technologiques et les perceptions qu'ont les employeurs des coûts et avantages relatifs à des pratiques particulières de conciliation travail-vie.

Il existe actuellement une documentation considérable qui préconise une analyse de rentabilisation des pratiques de conciliation travail-vie et un plus grand assouplissement des régimes de travail. À n'en pas douter, l'intérêt à l'égard de telles pratiques continue de croître dans la recherche universitaire et d'entreprise, les rapports administratifs, les documents et les ressources du gouvernement et les bulletins publiés par diverses associations d'entreprises ou à leur intention. Cependant, de nombreux employés et professionnels des ressources humaines font face à des questions et à des préoccupations pratiques en ce qui en trait aux répercussions de l'adoption de tels programmes :

- Quelles seraient les pratiques de conciliation travail-vie les plus utiles pour appuyer les employés dont les rôles d'aidant naturel entrent en conflit avec leur travail?
- Comment peut-on mettre en œuvre l'assouplissement des régimes de travail en milieu de travail?

-
- Le moment est-il opportun pour introduire des politiques ou des nouveaux programmes plus souples?
 - Quels sont les coûts liés à l'introduction de nouveaux programmes et pratiques?
 - Les pratiques de conciliation travail-vie produiront-elles des avantages importants tels que la diminution de l'absentéisme, l'augmentation de la rétention du personnel et l'amélioration de la productivité?
 - Comment peut-on en arriver à des situations gagnantes pour tous en maintenant la qualité et l'accessibilité du service à la clientèle?
 - Quel est ou quel sera le rendement du capital investi (RCI) dans les pratiques de conciliation travail-vie et comment peut-on le calculer d'une façon significative?

1.1 **Objet et portée du présent rapport**

Le présent rapport a pour objet de présenter une analyse documentaire à jour et élaborée des coûts et avantages (RCI) des pratiques de conciliation travail-vie. Il examine l'ensemble de la recherche interdisciplinaire existante sur les politiques et les pratiques de conciliation travail-vie en milieu de travail visant à réduire les résultats négatifs sur les employés, p. ex. l'absentéisme, un faible degré d'identification à l'organisation et de satisfaction au travail, un stress et un conflit travail-famille accrus et une détérioration de la santé physique et mentale. De tels résultats entraînent habituellement une baisse de la productivité ainsi que des problèmes de recrutement et de rétention du personnel pour les employeurs, de même qu'un coût accru des prestations et une diminution de la satisfaction de la clientèle ou des consommateurs. Le présent examen vise à convenir aux milieux de travail des secteurs public, privé et sans but lucratif et s'applique aux petites et moyennes entreprises (PME) de même qu'aux organisations plus importantes qui ont souvent fait l'objet de recherches et d'analyses de rentabilité.

La portée de ce que nous considérons des « pratiques de conciliation travail-vie » pour les besoins du présent rapport est volontairement vaste. Par conséquent, cet examen explique le changement de paradigme auquel nous avons déjà fait allusion. Nous incluons des pratiques qui sont généralement liées à des dispositions favorables aux familles et qui sont susceptibles d'atténuer le stress des parents et des aidants naturels qui travaillent, comme les congés de maternité, de paternité, parentaux et d'adoption, le soutien des soins aux enfants et aux aînés ainsi que les possibilités de travailler à domicile ou selon des horaires plus souples afin de concilier travail et soins. Nous incluons également des études plus récentes qui portent sur un cadre plus vaste et tiennent compte des répercussions des conditions de travail souples et du réaménagement des horaires de travail qui peuvent être utilisés par un plus grand nombre d'employés à des fins plus diverses. Ces études adoptent un point de vue plus intégré sur l'efficacité du milieu de travail, le rendement du personnel et le développement des ressources humaines en prévoyant que tous les employés en tireront parti.

Des recherches récentes ont décelé divers facteurs qui ont une incidence sur l'accès des employés à des pratiques de conciliation travail-famille et travail-vie et leurs expériences à ce chapitre. La recherche sur les résultats organisationnels et les répercussions de ces pratiques a également eu une grande portée et, parfois, elle s'est avérée contradictoire. En particulier, elle a donné à penser qu'un examen portant sur l'utilisation ou la non utilisation et l'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie doit tenir compte de la culture du milieu de travail et de l'appui que témoignent les superviseurs aux employés qui s'efforcent de concilier leurs responsabilités professionnelles et familiales³.

Le présent examen a pour but de permettre aux professionnels des ressources humaines canadiens et à d'autres personnes de parcourir la quantité considérable de documentation dans ce domaine très complexe. Plus particulièrement, nous fournissons un examen structuré et accessible des recherches et de la documentation universitaires, politiques et des entreprises afin d'orienter les employeurs, les gestionnaires et les décideurs sur la meilleure façon d'appuyer les employés qui font face à diverses responsabilités d'aidant naturel et personnelles.

Bien que cette étude vise à être pratique, il est également important d'établir certains des défis conceptuels et méthodologiques liés à l'exécution et à l'interprétation d'analyses coûts-avantages. Les défis méthodologiques font l'objet de la deuxième section.

Notre recherche donne à penser que l'accès à des modalités de travail flexibles et au soutien familial relativement aux renseignements sur les soins aux enfants et aux aînés s'améliore, quoique lentement et pour diverses raisons. La proportion d'employés américains et canadiens interrogés qui ont affirmé avoir une certaine souplesse dans leur horaire de travail quotidien était de 43 % aux États Unis en 2002, par rapport à 29 % en 1992⁴. Au Canada, environ 40 % des employés (excluant les fonctionnaires) ont répondu qu'ils avaient une certaine souplesse dans leurs horaires de travail en 1999 (35,8 % en 2003) et de 10 % à 11 % ont affirmé qu'ils pouvaient travailler à distance (5,6 % de femmes et de 5,9 % d'hommes selon les statistiques)⁵. Tant aux États-Unis qu'au Canada, les sondages nationaux⁶ donnent à penser que le nombre d'employeurs qui offrent de l'aide pour les services de garde et de soins aux enfants ou aux aînés en milieu de travail a quelque peu augmenté, bien que cette aide soit encore assez limitée. En 1999, les services ou les renseignements fournis par les employeurs relativement aux soins aux enfants ou aux aînés étaient accessibles à 12 % des employés canadiens, bien que moins de 2 % les aient utilisés⁷.

1.2 Évaluation du rendement du capital investi des pratiques de conciliation travail-vie en tant qu'obligation organisationnelle

Les employeurs et les employés manifestent nettement un vif intérêt à faire l'essai d'un plus grand assouplissement des régimes de travail et à permettre un meilleur équilibre entre le travail rémunéré, la prestation de soins et d'autres rôles et responsabilités. Les

décideurs d'un certain nombre de pays explorent également des façons d'élargir l'accès aux modalités de travail flexibles, à des horaires de travail qui tiennent compte des besoins des familles et au soutien des familles, au moyen de politiques, de lois, de renseignements et de ressources à l'intention des employeurs⁸. Les nouvelles politiques comme celles adoptées au Royaume-Uni sont particulièrement intéressantes. Elles confèrent aux employés « le droit de demander » un assouplissement des régimes ou des horaires de travail qui conviennent à leurs responsabilités familiales. Dans ce contexte, il est essentiel d'effectuer une analyse rigoureuse des coûts et des avantages des pratiques de conciliation travail-vie et des renseignements sur la façon d'en assurer l'efficacité. En réalité, certains employeurs et chercheurs ont laissé entendre qu'il s'agit là d'une question urgente.

Il existe un certain nombre de raisons pour lesquelles les organisations devraient évaluer le RCI des pratiques de conciliation travail-vie. En premier lieu, les cadres dirigeants et les spécialistes des ressources humaines responsables de la mise en oeuvre et de la gestion de telles pratiques doivent savoir si elles constituent une utilisation efficace des ressources organisationnelles afin de prendre des décisions sur leur mise en oeuvre et leur durabilité⁹. En second lieu, une analyse et une prise de décision efficaces exigent une vision claire des objectifs que poursuivent des pratiques de conciliation travail-vie, une attention aux questions de mise en oeuvre, ainsi qu'une disponibilité à examiner les valeurs organisationnelles et les processus de surveillance touchant leur acceptation par l'employeur et l'employé. Troisièmement, l'analyse de l'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie exige une méthode systématique afin d'évaluer comment elles touchent le rendement, les attitudes, la rétention et le perfectionnement professionnel des employés ainsi que l'atteinte des objectifs organisationnels tels que la productivité, la qualité du service, la satisfaction de la clientèle et la valeur actionnariale.

Néanmoins, les efforts déployés pour estimer l'incidence économique des pratiques de conciliation travail-vie ont été sporadiques au mieux, et reposaient trop abondamment sur l'information anecdotique des entreprises et sur les statistiques démographiques nationales. Dans une étude menée par le Conference Board auprès de 220 organisations canadiennes, seulement 30 % des personnes interrogées qui avaient instauré au moins une modalité de travail flexible avaient entrepris une évaluation officielle du programme. Un nombre encore moins élevé de personnes avaient évalué leurs politiques sur les congés spéciaux, leurs indemnités de garde d'enfants et de soins aux aînés ou à d'autres personnes à charge¹⁰. Selon une étude menée par la Harvard Business School en 2001 auprès de 968 entreprises, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, la grande majorité des employeurs n'avaient pas déterminé si leurs pratiques de conciliation travail-vie étaient fructueuses ou se fiaient à des estimations subjectives et/ou à leur intuition¹¹. Ainsi, malgré l'abondance relative de rapports et d'études de cas prônant la « réussite » des pratiques de conciliation travail-vie, les calculs clairs et détaillés du RCI des pratiques de conciliation travail-vie étaient assez rares.

Il existe diverses raisons pour lesquelles les employeurs n'évaluent pas le RCI des pratiques de conciliation travail-vie. Il est certain que déterminer les résultats du rendement, mesurer des éléments intangibles et faire la distinction entre les répercussions résultant des pratiques particulières de conciliation travail-vie, d'autres pratiques des ressources humaines et de modifications survenant à l'intérieur et à l'extérieur des organisations représentent une tâche exigeante et complexe. Cependant, malgré ces difficultés, il existe de la documentation universitaire et d'entreprise considérable qui précise les avantages organisationnels de telles pratiques.

À titre d'exemple, un certain nombre d'études appuient la rentabilisation des modalités de travail flexible, du télétravail et du soutien à la garde d'enfants par l'employeur. Elles indiquent des économies de coûts attribuables à la diminution de l'absentéisme et du roulement de personnel¹², à la réduction des coûts immobiliers et indirects pour les entreprises qui investissent des sommes importantes dans le télétravail¹³ et à une amélioration de la productivité et du rendement¹⁴. Néanmoins, les effets peuvent varier entre les organisations et leurs services, selon les types de réaménagement des horaires de travail et les groupes précis d'employés. Une conclusion générale d'une grande partie de la recherche est que les pratiques de conciliation travail-vie sont plus efficaces lorsqu'elles augmentent l'autonomie des employés ainsi que leur capacité de bien s'acquitter de leurs tâches au travail et dans leur milieu familial. En raison de la diversité des circonstances individuelles, les solutions « universelles » sont susceptibles de ne pas être aussi efficaces que celles qui sont personnalisées. Cependant, malgré la diversité contextuelle, le soutien de la supervision et un certain degré de souplesse semblent ne rien coûter, être souhaitables universellement et bénéfiques à presque tous les groupes d'employés¹⁵. Idéalement, les résultats profitent non seulement aux employés qui se servent de pratiques précises, mais aussi aux gestionnaires en raison de l'apprentissage de nouvelles compétences, aux collègues qui travaillent au sein d'équipes plus efficaces, aux clients et aux actionnaires.

1.3 Adapter les efforts aux objectifs du milieu de travail et aux indicateurs de rendement désirés

Notre examen laisse entendre que les organisations considèrent une vaste gamme de résultats potentiels des pratiques de conciliation travail-vie, dont ceux qui abordent à la fois les objectifs stratégiques et l'amélioration de l'efficacité individuelle et des groupes de travail. Le tableau 1 illustre les objectifs individuels, des groupes de travail et organisationnels qui peuvent être importants pour les employeurs et les types de mesures qui sont utiles à l'évaluation de ces objectifs.

Tableau 1 – Objectifs organisationnels et mesures de l'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie

Objectifs	Indicateurs/Mesures
Efficacité des individus et des groupes de travail	
Réduire les coûts, améliorer la productivité.	Absentéisme, roulement de personnel, pertes de productivité.
Améliorer la santé des employés.	Santé physique et mentale des employés, moral; Coût des prestations; Utilisation du Programme d'aide aux employés (PAE).
Accroître la fidélisation et le dévouement des employés.	Satisfaction des employés, degré d'identification à l'organisation, possibilité de demeurer au sein de l'organisation.
Améliorer la capacité de gérer les engagements professionnels et personnels.	Conflit travail-vie personnelle; Satisfaction à l'égard du travail et de la vie personnelle.
Augmenter l'efficacité des individus et des groupes de travail.	Satisfaction au travail et rendement individuels; Équipes efficaces, communication et soutien entre les membres des équipes.
Objectifs organisationnels stratégiques	
Établir des politiques et des programmes adaptés au profil démographique changeant des employés et qui appuient l'efficacité au travail et dans la vie personnelle.	Un certain nombre de programmes et de politiques pertinents; Taux d'utilisation des programmes; Satisfaction des employés à l'égard des programmes et des politiques.
Renforcer les liens de la chaîne des bénéficiaires et des services.	Satisfaction de la clientèle, revenus.
Renforcer les stratégies commerciales en investissant de façon stratégique dans le capital humain.	Perfectionnement et avancement professionnel; Rentabilité, croissance, qualité reconnue.
Rehausser la réputation de l'organisation.	Connaissance et reconnaissance du public.

Adaptation de Bachmann (2000) et Lobel (1999)¹⁶.

Lobel et Faught (1996)¹⁷ suggèrent d'aborder les questions relatives à la « valeur ajoutée » des programmes et des pratiques de conciliation travail-vie sous quatre aspects : le *coût humain* axé sur les coûts de la main-d'oeuvre liés à des interventions précises,

l'*investissement humain* axé sur les gains à long terme provenant de la satisfaction des besoins en matière de travail-vie (p. ex. la rétention d'employés très motivés et très appréciés), les *avantages pour les intervenants* axés sur les avantages dont bénéficient les actionnaires, les employés et les clients et la *stratégie* axée sur la mesure dans laquelle les pratiques de conciliation travail-vie renforcent des stratégies et des objectifs commerciaux plus vastes. L'approche ou la combinaison d'approches qu'un employeur est susceptible d'utiliser reflète l'objectif de son évaluation. Elle reflète également la mesure dans laquelle il a adopté une approche inclusive à plus long terme et intégré ou non les préoccupations liées au travail et à la vie personnelle dans la planification des activités.

Tel que mentionné précédemment, les préoccupations de l'industrie, de l'organisation et du marché du travail touchant un employeur précis à un moment particulier peuvent rendre un ou plusieurs objectifs plus pertinents. Au Canada, les employeurs de l'Alberta et d'autres régions, par exemple, ont éprouvé des difficultés particulières à recruter des employés pendant un boom économique. De même, un rapport récent de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) précisait qu'une augmentation du nombre de PME ayant des postes vacants à long terme nuit à la capacité de croissance et de maintien des activités de ce secteur¹⁸. Bien que le recrutement puisse être la préoccupation la plus importante de certains employeurs, la rétention des travailleurs appréciés, l'augmentation des capacités des employés de gérer leurs responsabilités professionnelles et familiales et un engagement accru à l'égard de l'emploi sont les facteurs clés pour de nombreux employeurs qui peuvent les utiliser dans les analyses de rentabilité.

Il est clair qu'il doit exister une synergie entre la mise en oeuvre de pratiques précises de conciliation travail-vie et les facteurs contextuels entraînant la nécessité d'un changement organisationnel¹⁹. Ainsi, par exemple, au cours de l'été 2008, les coûts élevés du carburant ont poussé le gouvernement de l'Utah à passer à une semaine de travail de quatre jours avec des heures comprimées, principalement comme mesure de réduction des coûts. Afin de maximiser les résultats organisationnels et individuels positifs de ce changement, le gouvernement de cet État a travaillé avec les employés afin de s'assurer que les politiques et les pratiques nouvelles soient mises en oeuvre de façon à tenir compte de leurs circonstances personnelles et familiales. Cet exemple illustre également le lien étroit entre la conciliation travail-vie, les pratiques de travail de l'organisation et les objectifs organisationnels plus vastes. Il démontre aussi que certaines « pratiques de conciliation travail-vie », dans ce cas, une semaine de travail comprimée, peuvent être adoptées principalement pour un autre objectif organisationnel et ensuite, comme façon de faciliter la conciliation travail-vie.

1.4 Cadre théorique

Le cadre théorique qui a servi de base au présent examen repose principalement sur l'ensemble de documentation considérable traitant du conflit travail-famille qui s'est

accumulée au cours des deux dernières décennies. Des chercheurs tels que Duxbury et Higgins, Frone, et Kossek et Ozeki ont contribué à notre compréhension des antécédents et des conséquences du conflit travail-vie. Nous savons que les exigences professionnelles élevées, principalement lorsque la culture organisationnelle n'appuie pas la conciliation travail-vie, entraînent une surcharge de rôles accrue et un conflit travail-vie. Bien que les pratiques de conciliation travail-vie puissent réduire le nombre de conflits travail-vie, entraînant des résultats plus positifs, leur efficacité est atténuée par le contexte de travail et d'autres genres de pratiques (ou l'absence de celles-ci) offertes par les organisations, les superviseurs, les collègues et la société en général. En plus de la recherche sur le conflit travail-famille, la documentation plus récente sur la facilitation travail-famille et un cadre élargi sont également incorporés. Ce dernier, en particulier, est tiré de la documentation portant sur les affaires et les organisations et qui est axée sur l'importance des pratiques des ressources humaines en tant qu'éléments touchant l'engagement et le dévouement des employés comme facteurs critiques influant sur le rendement, la productivité et la rétention du personnel.

1.5 Organisation du présent rapport

Le présent rapport est divisé en neuf sections et deux annexes. Dans la prochaine section, nous discutons de la méthodologie utilisée dans la compilation du rapport, dont les caractéristiques des études de recherche incorporées et des défis à surmonter en évaluant le RCI des pratiques de conciliation travail-vie pour les employeurs. La troisième section présente une discussion du conflit travail-famille/travail-vie, ses antécédents et ses conséquences. Dans la quatrième section, nous abordons la prévalence et la nature des pratiques de conciliation en milieu de travail et travail-vie au Canada et ailleurs. Nous abordons également les raisons pour lesquelles les employeurs établissent de telles pratiques et les facteurs touchant l'accès à celles-ci et leur adoption, de même que les répercussions de la politique publique. La cinquième section examine les répercussions de divers aspects du contexte organisationnel sur l'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie. Dans la sixième section, nous examinons la documentation sur les répercussions de diverses pratiques de conciliation travail-vie sur les attitudes et les perceptions des employés. Dans la septième section, nous abordons les résultats pour les organisations et les employés, dont les thèmes relatifs au rendement au travail et à la productivité, aux retards et à l'absentéisme, au recrutement et au maintien en place du personnel. La huitième section aborde le RCI organisationnel, dont les méthodes de calcul et de quantification. La neuvième section résume les leçons qu'on peut tirer relativement au RCI pour les pratiques de conciliation travail-vie et les répercussions pour les gestionnaires et les cadres d'entreprises canadiennes. Une annexe consistant en une bibliographie annotée des articles choisis (Annexe A) et une autre annexe consistant en une liste d'acronymes (Annexe B) accompagnent le présent rapport.

2. Méthodes de l'examen et observations sur la documentation

Pour atteindre les objectifs de ce projet, nous avons examiné une vaste gamme d'études et de sources d'information provenant du milieu des affaires, en nous concentrant d'abord sur le Canada et les États-Unis puis sur le Royaume-Uni, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le territoire continental européen. Nous avons d'abord planifié de nous concentrer sur la recherche publiée au cours des cinq dernières années en adoptant une approche sélective. Cependant, étant donné que de nombreuses études ont été publiées au cours des années 1990, nous avons étendu notre recherche à cette période.

La documentation pertinente sur le sujet qui nous préoccupe s'étend à plusieurs disciplines, dont la psychologie industrielle-organisationnelle, l'économie, les ressources humaines, la sociologie et les affaires. Nous avons effectué des recherches par mot-clé dans trois bases de données universitaires importantes (PsychINFO, ABI Inform et l'Index des citations des sciences sociales) en utilisant des variations sur la conciliation travail-vie, les pratiques travail-vie, les avantages sociaux des employés, le RCI, les résultats pour les employeurs, de même que des termes précis tels que le réaménagement des horaires de travail, le télétravail ainsi que l'horaire variable. Deux lectures préliminaires de la documentation qui nous a été fournie ont permis de déceler certaines études et sources clés, de même que plusieurs articles récents rédigés par des collègues québécois et qui n'étaient disponibles qu'en français. Nous nous sommes d'abord concentrés sur des articles de revue évalués par des pairs, puis sur des publications universitaires qui étaient fondées sur des études empiriques et des analyses documentaires. De là, nous avons élargi notre recherche aux périodiques professionnels et aux principales études tirées des sites Web d'organisations gouvernementales et non gouvernementales.

Nos principaux critères de sélection étaient que les sources devaient aborder un ou plusieurs résultats des pratiques de conciliation travail-vie pour les employés ou les organisations, en accordant la priorité aux études qui fournissaient des renseignements sur la façon de calculer le RCI des organisations. Malgré leur importance, nous n'avons pas inclus les documents qui reflétaient l'auto-promotion ou l'auto-marketing ou qui ne contenaient pas les renseignements adéquats sur la méthode d'évaluation des économies de coûts ou d'autres avantages. Un effort particulier a été déployé pour obtenir des renseignements sur les pratiques de conciliation travail-vie dans les PME en raison de leur importance et de leur contribution à l'économie canadienne.

2.1 Terminologie et formulation des enjeux

Nous voulons que le présent rapport puisse servir les enjeux et les préoccupations plus vastes compris dans la notion de *conciliation travail-vie*, étant donné qu'elle englobe les rôles qui dépassent le travail rémunéré et les soins donnés aux personnes à charge. Ce cadre élargi est conforme à l'idée que les modalités de travail flexibles, le télétravail, les

dispositions relatives aux congés et autres pratiques traditionnelles « favorables à la famille » sont des véhicules stratégiques servant à atteindre les objectifs de l'entreprise, à promouvoir l'engagement et le dévouement des employés, à accroître la participation des employés à divers rôles et à appuyer la conciliation travail-vie. Une grande partie de la documentation universitaire, bien qu'elle puisse s'appliquer à ce cadre plus large, repose sur des politiques et des programmes conçus pour réduire le conflit travail-famille. Cependant, les modalités de travail flexibles, les politiques relatives aux congés, le télétravail, les semaines comprimées et d'autres possibilités sont également utilisés par les employés qui ne sont pas des parents ou des aidants et/ou à d'autres fins que celles de répondre aux besoins des responsabilités professionnelles ou d'aidant naturel. De telles pratiques ont une incidence sur la satisfaction au travail des employés, leur rendement et leurs intentions de demeurer au service de leur employeur. Par conséquent, nous résumons la recherche et tenons compte du RCI qui s'applique aux employés ayant ou n'ayant pas la responsabilité de personnes à charge.

2.2 Caractéristiques des études de recherche et des rapports administratifs sur les effets des pratiques de conciliation travail-vie

Malgré la place que prend ce sujet dans le contexte économique et social actuel, il manque encore d'études approfondies et bien conçues sur les effets que les pratiques de conciliation travail-vie peuvent avoir sur les employés et les organisations et on trouve encore moins d'estimations fiables du RCI pour les organisations. La plupart des études recueillent des données de façon ponctuelle afin d'examiner le lien qui existe entre l'utilisation ou la disponibilité de diverses pratiques de conciliation travail-vie et les attitudes et les comportements des employés. Ainsi, bien qu'inférées, les relations de cause à effet sont habituellement fondées sur des corrélations. Des études plus rigoureuses utilisent des techniques statistiques complexes fondées sur la modélisation d'une chaîne causale, mais on peut encore les mettre en doute. La plupart des études sont fondées sur des échantillonnages d'employés obtenus au sein d'organisations qui consentent à y participer. On remarque une tendance marquée à s'adresser à de grandes entreprises.

Les études fondées sur de grands ensembles de données nationales ont tendance à rechercher les liens entre plusieurs éléments tels que l'accès des employés à des politiques ou des services divers, leur utilisation, les caractéristiques démographiques (qui servent d'indicateurs pour les exigences familiales), et une variété de mesures incluant la satisfaction au travail des employés, leur degré d'identification à l'organisation, leur stress et leur degré de conflit travail-famille. Ces études comprennent la *National Study of the Changing Workforce* des États-Unis fondée sur des données d'enquête collectées tous les cinq ans et des enquêtes importantes financées par le gouvernement auprès d'employeurs et d'employés, comme l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE)* de Statistique Canada. Bien que ces enquêtes importantes financées par le gouvernement auprès des employeurs et des employés soient très

valables, il existe souvent un décalage considérable entre le moment de la collecte des données et la publication des résultats de recherche. C'est pourquoi les publications les plus récentes peuvent être fondées sur des données collectées il y a cinq ou dix ans.

Relativement peu d'études ou de rapports universitaires du RCI comprennent des données obtenues à deux moments donnés distincts afin d'évaluer les différences avant et après l'adoption ou l'utilisation d'une politique ou de déterminer les répercussions à plus long terme de l'utilisation d'une politique sur l'avancement professionnel des employés. Une recherche récente menée par Fang et Lee (2008)²⁰ fondée sur les données de l'EMTE constitue une exception.

La recherche sur les résultats organisationnels (p. ex., la diminution de l'absentéisme, la diminution du roulement, les économies de coûts et la rentabilité) a été trouvée le plus souvent dans les revues d'affaires ou professionnelles ou sur les sites Web spécialisés (appartenant à des sociétés d'experts-conseils ou à des organisations membres). Les enquêtes auprès des employeurs et des professionnels des ressources humaines membres des associations d'entreprises peuvent refléter les points de vue actuels, mais elles sont souvent fondées sur des échantillons sélectifs et biaisés. Or, d'autres organisations utilisent la recherche pour promouvoir l'analyse de rentabilisation des pratiques de conciliation travail-vie, en tirant nettement parti des études de cas qui pourraient ne pas être généralisées. Malheureusement, nous avons découvert que de nombreux rapports de RCI manquent de renseignements adéquats qui informeraient les lecteurs sur la façon dont les estimations ont été obtenues et sur ce qui faisait partie ou non de l'analyse. Les rapports fondés sur des données relatives à la disponibilité et à l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie au sein des organisations qui comptent sur les dossiers internes pour estimer les économies de coûts et les gains organisationnels sont souvent confidentiels.

Récemment, on a observé un nombre considérable de listes des « meilleurs employeurs » et de prix attribués aux entreprises et aux organisations jugées exemplaires à divers égards, y compris pour l'attention qu'elles accordent à la conciliation travail-vie. Bien que la reconnaissance de ces lauréats et la couverture médiatique des avantages qu'ils procurent contribuent à créer un climat favorable à l'acceptation accrue d'une série de pratiques de conciliation travail-vie, les renseignements détaillés sur la mise en oeuvre, l'utilisation et les répercussions des politiques et pratiques utilisées par les lauréats ne sont généralement pas diffusés.

Dans son examen des répercussions des pratiques axées sur la diversité et la conciliation travail-vie au sein des organisations, Lobel affirme que la recherche sur les répercussions laisse beaucoup à désirer au plan de la quantité et de la qualité. Une recherche plus poussée dans tous les domaines s'impose pour déterminer le degré d'efficacité auquel on peut s'attendre dans un délai donné, pour orienter l'élaboration de pratiques et pour fournir des preuves concrètes de réussite aux critiques soucieux des coûts (1999,

p.472)²¹. Cette affirmation encourage clairement les efforts visant à déterminer les répercussions financières des pratiques axées sur la diversité et la conciliation travail-vie, y compris à déterminer les progrès des organisations relativement au changement culturel et à la souplesse des systèmes.

Les chercheurs ont remarqué que la culture organisationnelle et le soutien des superviseurs sont des éléments clés dans l'accessibilité et l'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie²². Malheureusement, le soutien des superviseurs est rarement saisi dans les analyses coûts-avantages. Nous le constatons parce qu'une mise en oeuvre efficace des pratiques est essentielle aux résultats. En outre, la volonté des superviseurs à apprendre à gérer dans des circonstances changeantes a une incidence sur le RCI de l'organisation. La recherche a également donné à penser que les réactions organisationnelles les plus efficaces au conflit travail-famille et au roulement sont celles qui combinent les politiques de conciliation travail-vie et d'autres pratiques des ressources humaines, dont les mesures incitant à un engagement accru²³. Bien que la plus grande partie de la recherche que nous avons examinée se concentre sur des pratiques de conciliation travail-vie particulières, comme si elles pouvaient être évaluées indépendamment d'autres pratiques de travail-vie ou des ressources humaines, nous remarquons que le concept de l'ensemble « travail-famille/ressources humaines » – un groupe de politiques complémentaires très connexes et, dans certains cas, qui se recoupent, est conforme à la recherche stratégique des ressources humaines et aux pratiques exemplaires²⁴. On peut trouver deux points de vue contradictoires relativement aux répercussions d'avoir à la fois des pratiques de conciliation travail-vie progressives et une autre approche stratégique qui serait par exemple axée sur un rendement ou un engagement élevé. D'autre part, on a fait valoir que les pratiques de conciliation travail-vie sont accrues par les efforts stratégiques des ressources humaines et, par ricochet appuient ceux-ci²⁵. D'autre part, Bloom et Van Reenan (2006)²⁶ font valoir que lorsque cela se produit simultanément, la productivité est attribuable à de meilleures pratiques de gestion, avec peu d'effet attribuable aux pratiques de conciliation travail-vie.

2.3 Défis liés à l'évaluation du RCI des pratiques de conciliation travail-vie pour les employeurs

En plus d'étendre la portée de la recherche sur les pratiques de conciliation travail-vie tel que proposé précédemment en tenant compte des défis et des occasions que cela représente, nous en ajouterions plusieurs autres.

2.3.1 Facteurs de sélection influant sur la disponibilité et l'utilisation de pratiques de conciliation travail-vie

Il est assez reconnu que certains facteurs permettent de déterminer quelles organisations adoptent rapidement diverses pratiques de conciliation travail-vie et quels employés sont plus susceptibles d'y avoir accès et de les utiliser. Les entreprises plus importantes, les milieux de travail syndiqués, les entreprises qui emploient un plus grand nombre de femmes et de professionnels sont plus susceptibles d'offrir des pratiques plus variées et plus généreuses et des avantages pour les familles²⁷. Ferrer et Gagné (2006)²⁸ par exemple, ont découvert que la possibilité d'un horaire variable, d'options de télétravail et de pratiques visant la garde d'enfants et les soins aux aînés dans les milieux de travail canadiens dépend de la taille de l'entreprise, de l'industrie et de l'emploi, ainsi que des contraintes technologiques. Elles ont également détecté une « disparité » soit que les employés qui pourraient bénéficier le plus de pratiques axées sur la garde d'enfants et les services aux aînés n'y avaient qu'un accès limité. Par contre, certains employés n'utilisent pas les pratiques de conciliation travail-vie qui sont « disponibles en théorie », en partie parce qu'ils estiment que ce faisant, ils compromettraient le développement de leur carrière²⁹.

Il est important de connaître ces facteurs de sélection parce que la documentation universitaire et d'entreprises s'est souvent concentrée sur les grandes entreprises qui ont tendance à offrir une vaste gamme de pratiques de conciliation travail-vie à leurs employés, donnant lieu à ce qui pourrait être une surestimation des répercussions. Les employeurs doivent tenir compte des besoins uniques de leurs propres effectifs et des occasions et des contraintes qui peuvent influencer sur l'adoption et l'efficacité de nouvelles modalités de travail.

2.3.2 Incohérences dans l'analyse

Il est également important de faire attention aux pratiques particulières évaluées. Certaines études utilisent un ensemble de politiques et de pratiques de conciliation travail-vie, tandis que d'autres se concentrent sur les répercussions de pratiques précises (comme la garde d'enfants offerte par l'employeur), que d'autres options soient disponibles ou non pour les mêmes employés. Il existe aussi une certaine confusion dans la documentation parce que certains chercheurs évaluent les effets de la disponibilité de pratiques de conciliation travail-vie, tandis que d'autres évaluent leur utilisation.

2.3.3 Clarification – Dans quelle mesure les horaires souples le sont-ils?

Il est important de connaître la nature de diverses pratiques de conciliation travail-vie afin de comprendre comment et pourquoi elles sont efficaces ou non et pour qui. L'expression modalités de travail flexibles dans son sens le plus large inclut la souplesse relative aux heures de travail, à l'emplacement du travail et à la charge de travail. Elle peut aussi signifier un cheminement de carrière souple, avec des interruptions (congés) pour les grossesses, la prestation de soins ou le retour aux études. Un point de vue plus limité

comprend tout de même plusieurs significations dont : a) les employés choisissant une heure d'arrivée plus tôt ou plus tard que les heures obligatoires sans trop dévier (la forme la plus courante); b) avoir un horaire régulier, mais être libre de changer les heures d'arrivée et de départ quotidiennement tout en étant présent pendant les heures obligatoires; c) avoir un horaire encore plus souple et la possibilité de s'absenter au cours d'un jour de travail pour répondre à des besoins personnels ou familiaux et/ou travailler à domicile, s'il y a lieu. Dans leur méta-analyse des horaires variables ou des semaines comprimées, Baltes, Briggs, Huff, Wright et Neuman (1999)³⁰ ont conclu que comparativement à l'option la plus souple, les employés ayant une certaine souplesse étaient plus productifs et éprouvaient une plus grande satisfaction au travail. Chose intéressante, notre analyse documentaire donne à penser que les gestionnaires et les professionnels jouissent généralement d'une plus grande autonomie personnelle et sont moins touchés par des horaires souples que les autres employés. De même, un nombre beaucoup plus élevé d'employés ont des horaires souples de façon informelle que de façon formelle avec leur employeur. Dans de tels cas, grâce à la souplesse informelle et à l'appui des superviseurs, les employés peuvent combiner le travail rémunéré et les activités à l'extérieur du travail sans contrainte ou pénalité indues³¹. Ces modalités courantes et informelles, bien qu'elles puissent être efficaces lorsqu'elles satisfont aux besoins des employés et reflètent l'appui des superviseurs, ne sont pas représentées dans les études d'évaluation fondées sur la participation à des programmes officiels en milieu de travail.

2.3.4 Complexité des constatations

Dans les grands ensembles de données, il est possible d'examiner si les pratiques de conciliation travail-vie ont les mêmes répercussions sur différents groupes d'employés. De telles occasions offrent la possibilité d'acquérir une meilleure compréhension, mais rendent l'interprétation et l'application plus complexes. On en trouve un exemple dans l'étude de Higgins, Duxbury et Lyon en 2007³². « Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : Quoi faire? Quoi éviter? » Diverses pratiques de conciliation travail-vie touchaient différemment les femmes et les hommes, les gestionnaires et ceux qui ne l'étaient pas, ainsi que les personnes ayant ou non des enfants à charge. Ces constatations donnent à penser qu'un mélange de pratiques de conciliation travail-vie et de soutien à cet égard peut procurer les plus grands avantages aux employeurs.

2.3.5 Choisir des mesures significatives pour évaluer les répercussions

Les tentatives pour mesurer le RCI des pratiques de conciliation travail-vie doivent refléter les objectifs visés en ce qui a trait à l'organisation et à l'employé. Bien qu'il suffise, dans certains cas, de se fier aux enquêtes auprès des employés, des données plus convaincantes et plus utiles comprendront des mesures externes du rendement des employés, de l'absentéisme et de la rétention du personnel. Un défi particulier consiste à évaluer la productivité ou le rendement lorsqu'il n'existe aucun produit ou unité de service qu'on peut compter.

2.3.6 Être conscient des écarts entre la réalité et les objectifs et lier les mécanismes

Les écarts entre la réalité et les objectifs sont courants, particulièrement pour les nouvelles pratiques. Il est essentiel de trouver la façon de gérer et d'évaluer la réduction des charges de travail, le partage d'emploi ou les retours progressifs à la suite d'un congé. Les difficultés à communiquer et l'absence de surveillance des problèmes de mise en oeuvre peuvent faire échouer les répercussions positives souhaitées pour tous les intervenants.

2.3.7 Savoir comment attribuer des valeurs financières

Il est essentiel d'attribuer des valeurs financières aux coûts, aux économies de coûts et aux gains de productivité pour calculer le rendement financier du capital investi. Les estimations des coûts doivent être réalistes mais inclusives et les avantages financiers ou l'amélioration du rendement des employés, la réduction de l'absentéisme et le degré d'identification envers l'organisation doivent être évalués. Bien que les répercussions intangibles (attitudes plus positives des employés) puissent être difficiles à quantifier directement, une étude importante menée en 1998 chez Sears a confirmé le lien causal entre la satisfaction des employés, la satisfaction de la clientèle et l'augmentation des profits. Les employés qui étaient heureux d'être au service de Sears obtenaient une cote plus élevée pour le service à la clientèle, ce qui se traduisait par une augmentation des profits – chaque amélioration de 5 % dans l'attitude des employés entraîne une amélioration de 1,3 % de la satisfaction de la clientèle et une augmentation des recettes du magasin de 0,5 %³³. Cette constatation a donné une leçon importante au domaine de la conciliation travail-vie en validant le lien entre la disponibilité et l'utilisation des programmes de conciliation travail-vie, la satisfaction accrue des employés et une incidence économique positive en raison de l'augmentation de la satisfaction de la clientèle. Aujourd'hui, on reconnaît généralement ces liens dans le secteur des services qui éclairent davantage les pratiques commerciales, dont la formation des employés.

La huitième section du présent rapport contient des détails supplémentaires sur le calcul du RCI des pratiques de conciliation travail-vie. Il vaut la peine, cependant, de signaler que de nombreuses organisations ne considèrent pas proactivement la façon dont elles évalueront le RCI des pratiques de conciliation travail-vie ou la façon dont les enquêtes auprès des employés, les dossiers administratifs, les données sur les demandes relatives à la santé et les mesures de rendement ou les résultats de l'organisation peuvent être utilisés à cette fin.

3. Conflit travail-vie personnelle : ses antécédents et ses conséquences

Avant de pouvoir comprendre l'incidence que les pratiques de conciliation travail-vie ont sur le conflit travail-vie personnelle, il faut d'abord comprendre la nature du conflit. Il constitue en fait une forme plus large du conflit travail-famille. Ce dernier survient lorsque les rôles d'employé et de conjoint, de parent ou d'aidant sont incompatibles les uns avec les autres. Le conflit travail-vie personnelle se réfère aux exigences de chaque rôle et aux ressources qui permettent de réussir dans chacun de ces rôles, de même qu'à la capacité de gérer les pressions conflictuelles de temps et d'énergie. Le conflit travail-famille est perçu comme bidirectionnel, comportant la surcharge des rôles (la difficulté de faire face aux demandes de plusieurs rôles) et le conflit attribuable à l'ingérence du travail dans la famille, de même que celle de la famille dans le travail. Cependant, le conflit attribuable à l'ingérence dans la famille est généralement beaucoup plus important que celui attribuable à l'ingérence de la famille dans le travail.

Le concept de conflit travail-vie personnelle reconnaît le fait que la plupart des personnes jouent plusieurs rôles. Les rôles familiaux dépassent ceux de conjoint/partenaire, parent et aidant des aînés et incluent les relations avec d'autres membres de la famille et des amis proches, mais on reconnaît aussi que ces personnes peuvent jouer d'autres rôles à l'extérieur du milieu de travail ou familial (p. ex. dans la collectivité, dans des organisations culturelles ou religieuses). Comme dans le cas du conflit travail-famille, ces divers rôles peuvent parfois être incompatibles les uns avec les autres et engendrer des conflits.

Les pratiques de conciliation travail-vie peuvent avoir une incidence en : 1) diminuant directement l'ampleur du conflit travail-vie personnelle en tant que tel; 2) offrant des ressources pour réduire les exigences professionnelles et familiales, ciblant ainsi les antécédents du conflit travail-vie personnelle, ou 3) atténuant les résultats négatifs du conflit travail-vie personnelle. Nous abordons les diverses solutions de rechange dans les sections suivantes du présent document. Nous préparons ici la voie en donnant un aperçu de la documentation sur les antécédents et les résultats du conflit travail-vie personnelle en insistant sur les contributions et les conséquences au travail, en nous fondant surtout sur des recherches plus poussées axées sur les rôles professionnels et familiaux.

3.1 Antécédents du conflit travail-vie personnelle

3.1.1 Exigences du travail

Les exigences élevées du travail sont une des principales sources du conflit travail-vie personnelle³⁴. Une forte charge de travail avec des tâches multiples et concurrentes, un horaire atypique, un rythme effréné ou avec des échéances contraignantes, augmentent les exigences du travail³⁵. Afin de faire face aux exigences accrues du travail, les

employés doivent travailler pendant de longues heures, apporter du travail à domicile, travailler pendant les week-ends et les vacances, etc., ce qui entraîne une surcharge de travail et un conflit avec d'autres responsabilités³⁶. Un exemple des effets négatifs des exigences élevées du travail est tiré d'une recherche récente sur les employés ayant des horaires de travail atypiques. Cette situation décrit actuellement environ 28 % des Canadiens employés, dont un grand nombre travaillent dans le domaine de la santé et des services de protection, dans les domaines des ventes et des services. Williams (2008)³⁷ affirme que les travailleurs de quarts sont nettement moins satisfaits de leur conciliation travail-vie et plus susceptibles d'avoir une surcharge de rôles. Cette situation peut être particulièrement problématique lorsque les employés ont peu de liberté ou de choix relativement à leur horaire de travail. Strazdins, Clements, Korda, Broom et D'Souza (2006)³⁸ ont constaté que les parents canadiens ayant des horaires de travail atypiques ont manifesté le pire fonctionnement familial, un plus grand nombre de symptômes dépressifs et de moins bonnes compétences familiales. Leurs enfants étaient aussi plus susceptibles d'éprouver des difficultés sociales et affectives.

3.1.2 Surcharge de travail

Higgins, Duxbury et Lyons (2007)³⁹ signalent que la surcharge de travail qui est attribuable à des exigences de travail élevées est liée à l'augmentation des facteurs suivants :

- Le conflit travail-vie personnelle et l'empiètement du travail sur la vie personnelle;
- Le stress lié au travail;
- Une mauvaise santé physique et mentale, particulièrement de l'anxiété, de la fatigue, de l'épuisement professionnel et de la dépression;
- Une utilisation accrue du système de soins de santé canadien;
- L'absentéisme;
- La probabilité d'un roulement de personnel plus élevé (de même que d'une diminution de la motivation et de la satisfaction au travail).

En raison de ce qui précède, les pratiques de conciliation travail-vie visant à réduire la surcharge de travail, la quantité de travail et les attentes irréalistes ainsi qu'à donner aux employés un contrôle accru sur la quantité de travail qu'ils accomplissent et le rythme de travail devraient avoir une incidence bénéfique sur le conflit travail-vie personnelle et ses conséquences au travail et à l'extérieur.

3.2 Conséquences du conflit travail-vie personnelle

On a constaté que le conflit travail-famille et le conflit travail-vie personnelle ont un certain nombre de conséquences préjudiciables pour les personnes et les organisations qui les emploient. Le conflit travail-vie personnelle a été lié à un degré moindre de satisfaction au travail, d'identification à l'organisation, du sentiment d'appartenance à

l'organisation, à une moins bonne santé mentale et physique, à un moral et à un rendement au travail moins bons, à des retards, des absences et un roulement accru.

3.2.1 Satisfaction au travail, engagement, rendement au travail et productivité

On a constaté que le conflit travail-vie personnelle était lié à un degré d'identification moins élevé à l'organisation (croire et accepter les objectifs et les valeurs de l'organisation et être disposé à déployer des efforts supplémentaires pour le bien de l'organisation, ainsi que désirer demeurer membre de l'entreprise)⁴⁰. Bien que ces constatations aient été mitigées, le conflit travail-famille a généralement été lié à une productivité moins élevée selon l'auto-évaluation et celle des superviseurs⁴¹.

3.2.2 Symptômes de santé mentale et physique et le moral

Selon l'examen de la documentation de Mullet et coll. (2008)⁴², le conflit travail-famille est lié aux éléments suivants :

- Stress, angoisse et dépression;
- Troubles du sommeil;
- Maladies infectieuses et suppression de la fonction immunitaire;
- Mauvaises habitudes alimentaires, manque d'exercice physique et obésité;
- Dépendance accrue aux cigarettes, à l'alcool, aux médicaments et aux drogues;
- Hypertension, taux élevé de cholestérol, problèmes coronaires, problèmes musculo-squelettiques et digestifs;
- Allergies et migraines;
- Épuisement professionnel;
- Coûts accrus des consultations médicales et des médicaments sur ordonnance.

3.2.3 Retards, absentéisme roulement de personnel attendu et roulement réel

Les constatations relatives à l'absentéisme sont très mitigées, mais elles présentent généralement un lien entre le conflit travail-famille et l'augmentation de l'absentéisme. L'importance de ce lien dépend de la façon dont on mesure l'absentéisme et du sexe de l'employé⁴³. Il existe également un lien entre le conflit travail-famille, l'augmentation des retards et l'absentéisme partiel. Le conflit travail-vie personnelle est un bon indicateur du taux de roulement attendu et du taux de roulement de personnel réel⁴⁴. Une étude d'un échantillon aléatoire d'employés dans sept villes de Nouvelle-Zélande, par exemple, a révélé qu'environ la moitié des personnes qui changeaient d'emploi le faisaient pour améliorer l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle⁴⁵. Cependant, les employés éprouvant moins de conflit travail-vie, qui se sentent appuyés par leurs gestionnaires ou leurs organisations, sont susceptibles de demeurer au service de l'organisation⁴⁶. Bachmann (2000)⁴⁷ cite deux études (une américaine et une canadienne)

qui indiquent que la reconnaissance et l'appui de la conciliation travail-vie de la part de la direction est un élément clé de l'engagement des employés.

3.3 Recherche auprès des membres des Forces canadiennes

Une recherche menée auprès des membres des Forces canadiennes démontre que le conflit travail-vie personnelle y est aussi une question importante (voir l'examen de Pickering, 2006)⁴⁸. Au sein des Forces canadiennes, on a découvert que le conflit travail-vie est lié aux éléments suivants :

- Stress au travail, épuisement professionnel et dépression;
- Mauvaise santé psychologique et physique;
- Visites chez le médecin et chez d'autres professionnels de la santé;
- Consommation de médicaments sur ordonnance;
- Absentéisme attribuable à une mauvaise santé physique et mentale;
- Absentéisme attribuable à des questions relatives à la garde d'enfants;
- Faibles taux de satisfaction au travail et degré d'identification à l'organisation;
- Roulement de personnel attendu et réel.

Plus particulièrement, la moitié des membres des Forces canadiennes interrogés ont signalé qu'ils quitteraient les Forces pour avoir plus de temps à consacrer à leur famille et à leur vie personnelle, 30 % ont répondu qu'ils quitteraient pour se rapprocher de leur famille et 33 % qu'ils quitteraient en raison des attentes irréalistes de leur travail.

3.4 Résumé

En résumé, une quantité de recherche considérable a établi les principaux éléments contribuant au conflit travail-vie personnelle ainsi qu'à ses conséquences. Les chercheurs canadiens Duxbury et Higgins (2005)⁴⁹ affirment que les exigences du travail (longues heures et temps supplémentaire non rémunéré) et qu'une culture organisationnelle axée sur les heures, le temps passé sur les lieux de travail, la primauté du travail par rapport à la famille pour être promu, sont les principaux indicateurs de la surcharge de rôles et de l'ingérence du travail dans la vie de famille. Une conjugaison des exigences élevées du travail et d'un manque de contrôle entraîne une surcharge de travail, un conflit travail-famille et un conflit travail-vie personnelle. Cette situation entraîne plusieurs conséquences négatives pour les employés eux-mêmes, leurs familles et leurs milieux de travail. Les preuves cumulées des répercussions négatives du conflit travail-vie personnelle ont aidé à établir l'analyse de rentabilisation des pratiques de conciliation travail-vie et l'élaboration de la politique publique.

4. L'importance et la nature des pratiques de conciliation travail-vie

Les pratiques de conciliation travail-vie sont des modifications délibérées apportées aux politiques, aux programmes ou à la culture d'une organisation dans le but de réduire les conflits travail-vie et de permettre aux employés d'être plus efficaces au travail et dans leurs autres rôles. Ces pratiques sont la réponse des employeurs aux circonstances de plus en plus complexes et difficiles auxquelles sont confrontés les employés et qui sont bien documentées dans les études scientifiques sur le travail et la famille. Bon nombre de ces pratiques ont été lancées afin de répondre aux besoins des mères qui travaillent ou afin d'aider les personnes qui ont des responsabilités importantes à titre de soignants. Aujourd'hui, ces pratiques sont jugées avantageuses pour un grand nombre d'employés dans une population active diversifiée et deviennent des outils permettant autant d'atteindre les objectifs d'affaires que de faciliter la conciliation travail-vie. Nous avons aussi inclus dans cette catégorie les modifications aux pratiques traditionnelles en milieu de travail, comme la semaine de travail comprimée ou les modalités de télétravail/travail à domicile mises en place par des employeurs pour des motifs autres que la conciliation travail-vie, mais qui peuvent aussi servir à cette fin.

Les pratiques de conciliation travail-vie sont souvent regroupées sous différentes catégories, notamment :

- Les horaires et milieux de travail souples;
- La réduction des heures de travail et le partage d'emploi;
- Les congés payés ou non (notamment les congés de maternités, les congés parentaux et les congés pour soins), auxquels s'ajoutent depuis peu les congés d'études et les congés sabbatiques;
- Les services de garde d'enfant et de soins aux aînés parrainés par les employeurs.

De plus, les employeurs peuvent offrir un éventail d'avantages reliés à la santé et au mieux-être des employés, y compris une protection de soins médicaux pour l'employé et ses personnes à charge, des congés pour affaires personnelles et l'accès à des programmes ou à des services favorisant la bonne forme et la santé physique et mentale. D'autres pratiques peuvent appuyer les études des enfants, la participation des employés aux activités de bénévolat ou la retraite progressive. Ces pratiques additionnelles se situent hors de la portée du présent examen mais peuvent être considérées comme des pratiques favorisant la santé et le bien-être de l'employé et la conciliation travail-vie.

Nous mettrons particulièrement l'accent sur les politiques, les programmes et les avantages qui sont visibles dans les organisations, bien qu'un nombre passablement élevé d'études indiquent que de nombreux employés bénéficient d'ententes informelles avec leurs superviseurs – une situation qui serait peut-être plus fréquente que les arrangements

formels et plus utile pour la diminution du stress et des conflits travail-vie chez les employés⁵⁰. On sait que les ententes informelles sont plus fréquentes chez les petits employeurs que dans les grandes organisations⁵¹.

Les études que nous avons consultées fournissent de l'information sur la disponibilité des pratiques de conciliation travail-vie (à partir des rapports soumis par les employeurs) et de l'information sur la perception qu'ont les employés de l'accès à ces pratiques et sur leur utilisation. Les employeurs peuvent offrir les pratiques de conciliation travail-vie à tous les employés, aux employés de certains services ou de certains postes ou à des employés individuellement, à la discrétion des gestionnaires.

4.1 Que savons-nous de la disponibilité des pratiques de conciliation travail-vie et sur leur utilisation?

4.1.1 Canada – Grandes organisations

L'information la plus récente sur la disponibilité et l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie au Canada vient de l'EMTE 1999-2003, qui s'appuie sur un échantillon national d'employeurs et un sous-échantillon d'employés de ces organisations. L'enquête exclut les Territoires, quelques industries particulières et les services gouvernementaux à tous les niveaux (voir l'Encadré 1 pour plus d'information sur l'EMTE).

Les analyses effectuées par Ferrer et Gagné (2006)⁵² à partir des données de l'EMTE indiquent qu'en 2000-2001 :

- Les horaires de travail souples (la possibilité de varier les heures de début et de fin de la journée de travail autour d'un certain nombre d'heures de présence obligatoire) étaient offerts à 54 % des employées et à 58 % des employés. Près des deux tiers des employés ayant accès à cette modalité s'en sont prévalus, soit 35 % des femmes et 39 % des hommes;
- Le télétravail (travail rémunéré effectué au domicile pendant une partie des heures de travail régulières) était offert à environ 11 % des hommes et des femmes et utilisé par un peu moins de 6 %;
- Les mesures de soutien à la famille (soutien offert par l'employeur pour la garde des enfants, les soins aux parents âgés ou d'autres formes de soutien à la famille) étaient offertes à 12 % des employés et utilisées par moins de 2 % des hommes et des femmes. Cette catégorie englobe un ensemble de mesures comme les services de garde en entreprise, les services de garde ponctuels et l'accès aux services d'information et de référence.

L'analyse des données de l'EMTE indique que les pratiques « favorables aux familles » dans le milieu de travail ne sont souvent pas offertes aux parents ou qu'ils ne les utilisent pas et qu'il existe en fait une asymétrie entre ce qui est offert dans le milieu de travail et

ce qui serait présumément plus utile aux employés ayant la responsabilité de personnes à charge⁵³. La raison de cette asymétrie dans l'offre (analyse plus poussée ci-dessous) tient au fait que les pratiques de conciliation travail-vie relèvent davantage des caractéristiques de l'entreprise que de celles de ses employés.

Fang et Lee (2008)⁵⁴ se sont penchés sur les données de l'EMTE portant sur l'utilisation par les employés de plusieurs pratiques et mesures de soutien pour chaque année entre 1999 et 2003. Les comparaisons ne montrent que des changements modestes dans la proportion des employés qui se prévalent de pratiques particulières de conciliation travail-vie durant cette période de cinq ans. Le pourcentage des employés de l'échantillon qui indiquent se prévaloir des horaires de travail souples a légèrement diminué, passant de 39,2 % en 1999 à 35,7 % en 2003, que la proportion de ceux qui se prévalent de la semaine de travail réduite a augmenté de 4,9 % à 7,5 % et que la proportion de ceux qui se prévalent de la semaine comprimée a augmenté de 3,7 % à 6,6 %. Il y a eu peu de changements dans le pourcentage d'employés utilisant une forme ou l'autre de services de garde d'enfants ou de soins des aînés offerts par l'employeur (moins de 1 % dans les deux cas). De plus, l'analyse des données de l'EMTE par Tremblay, Najem et Paquet (2006)⁵⁵ a permis de constater quelques différences entre les hommes et les femmes et quelques différences dans l'utilisation selon le nombre d'enfants dans la famille. Ces auteurs notent également que la plupart des employés qui travaillent à la maison ou qui font du télétravail disent le faire pour des raisons professionnelles. Moins de 5 % des femmes et moins de 7 % des hommes qui ont fait du télétravail en 2002 l'ont fait pour des raisons familiales.

Dans une étude portant sur 301 organisations employant plus de 250 personnes au Québec, Guérin et autres (1997)⁵⁶ ont constaté que le type et le nombre de pratiques de conciliation travail-vie offerts étaient déterminés par quatre facteurs : (1) un groupe de variables interreliées rattachées au taux de syndicalisation de l'organisation, au type d'industrie et à la taille de l'entreprise; (2) la culture de l'organisation; (3) le pourcentage de femmes au sein de l'organisation; (4) le type de main-d'œuvre (bas salariés, professionnels, etc.). L'étude conclut que la mise en œuvre de telles pratiques varie énormément d'une organisation à l'autre en fonction de ces facteurs.

4.1.2 Canada – Petites et moyennes entreprises

Bien qu'il existe un grand nombre d'études sur les pratiques de conciliation travail-vie au Canada et aux États-Unis, peu de ces études ont porté sur les PME⁵⁷. Lavoie (2004)⁵⁸ laisse entendre que cet écart peut être dû à différents facteurs : la diversité des PME, le caractère informel de leurs politiques de ressources humaines, les différences dans la définition des PME d'un pays à l'autre ou la propension naturelle des chercheurs à mettre l'accent sur les grandes organisations. En outre, du fait de la perception largement répandue selon laquelle les grandes organisations sont généralement plus susceptibles d'offrir des pratiques de conciliation travail-vie⁵⁹, il n'est pas surprenant qu'elles aient

été les principales cibles des recherches inductives. Cela étant, puisque la plupart des entreprises canadiennes comptent moins de 50 employés (et peuvent de ce fait être classées parmi les PME), on peut facilement justifier la nécessité d'un plus grand nombre d'études sur les pratiques de conciliation travail-vie dans ce secteur particulier⁶⁰.

L'enquête menée par la FCEI auprès de 10 699 propriétaires d'entreprises entre décembre 2003 et février 2004 (voir Encadré 2 ci-dessous pour plus de détails sur l'enquête de la FCEI) est l'une des principales sources de données par province, industrie, taille d'entreprise et âge⁶¹. Cette enquête laisse voir que la quasi-totalité des PME du Canada offrent une certaine forme de souplesse dans les pratiques de travail – une augmentation par rapport à 2000, alors que 80 % des PME disaient avoir adopté des pratiques visant à favoriser la conciliation travail-vie chez leurs employés⁶². De fait, une étude effectuée par le *Centre for Families, Work et Well-Being* (CFWW) de l'Université de Guelph auprès de 300 entreprises canadiennes de moins de 100 employés donne à penser que les propriétaires de petites entreprises prennent très au sérieux les pratiques de conciliation travail-vie⁶³. Les reportages dans la presse d'affaires offrent un point de vue similaire et donnent à penser que les petites organisations sont tout aussi (sinon davantage) en mesure que les grandes entreprises d'offrir des pratiques de conciliation travail-vie⁶⁴. Les formes les plus courantes de souplesse signalées dans les études de la FCEI et du CFWW sont la possibilité de choisir la période des vacances, de prendre congé pour des raisons personnelles et d'adopter des horaires souples. L'enquête de la FCEI indique que plus de la moitié des petites entreprises offrent des horaires souples et qu'environ la moitié d'entre elles permettent une souplesse des horaires dans le but précis de répondre aux besoins de garde des enfants.

4.1.3 Études américaines

La plupart des études sur les pratiques de conciliation travail-vie sont conduites aux États-Unis. Le *Families and Work Institute* effectue de façon périodique un *National Survey of Employers* et un *National Survey of the Changing Workforce* plus poussé tous les cinq ans. Le *National Survey of Employers* de 2008 présente les conclusions suivantes :

- 79 % des employeurs permettent au moins à certains employés de modifier périodiquement leurs heures d'arrivée et de départ;
- 47 % des employeurs permettent au moins à certains employés de passer du temps plein au temps partiel et de revenir à temps plein tout en conservant le même poste;
- 9 % des employeurs offrent des services de garde sur place ou à proximité du lieu de travail; 35 % offrent des services d'information et de référence et près de la moitié permettent aux employés de payer les services de garde au moyen de dollars avant impôts dans le cadre d'un programme d'aide aux soins des personnes à charge⁶⁵.

Les tendances notables dans les pratiques de conciliation travail-vie des employeurs au cours des dix dernières années sont qu'un plus grand nombre d'employeurs permettent une certaine souplesse dans les horaires de travail mais que moins d'employeurs permettent aux employés de passer d'un emploi à temps plein à un emploi à temps partiel et vice versa dans le même poste (cette option peut être particulièrement intéressante pour les nouvelles mères et les employés confrontés à des exigences familiales particulièrement lourdes). Il n'y a eu ni augmentation ni diminution de la proportion d'employeurs offrant une certaine forme d'aide à la garde des enfants; il y a eu cependant une augmentation relativement forte du pourcentage d'employeur offrant de l'accès à des renseignements sur les services aux parents âgés (de 23 % en 1998 à 39 % en 2007).

Les données sur les politiques américaines comprennent également de l'information sur les congés payés pour soignants et les garanties d'assurance de soins de santé – deux secteurs dans lesquels la prestation par l'employeur est très importante, spécialement pour les bas salariés qui ont généralement peu accès à d'autres formes d'avantages liés aux soins de santé.

L'information sur l'utilisation faite par les employés des horaires de travail souples et des autres programmes en milieu de travail est recueillie dans une enquête séparée et montre un écart remarquable entre ce qui semble être une grande disponibilité et l'utilisation réelle. Le *National Survey of the Changing Workforce* de 2002 (la version la plus récente) signale peu de changements dans la proportion des employés qui utilisent des pratiques de conciliation travail-vie particulières comparativement à la décennie précédente. Il y a deux exceptions à cette règle générale : une augmentation du pourcentage d'employés qui peuvent modifier leurs heures d'arrivée et de départ ou le nombre d'heures travaillées chaque jour et le pourcentage d'employés qui indiquent avoir accès à des services d'information sur les soins aux aînés au travail et qui les utilisent. Moins de 10 % des répondants ont accès à des services d'information et de référence sur la garde des enfants offerts par leur employeur et moins de 0,2 % disent utiliser un service de garde commandité ou exploité par leur employeur⁶⁶.

Malgré des signes d'un soutien accru de la part des superviseurs et d'un certain contrôle plus élevé sur leur horaire de travail, un élément du sondage révèle qu'un pourcentage plus élevé de répondants en 2002 disent ressentir « une certaine interférence » ou « beaucoup d'interférence » entre leur vie professionnelle et leur vie familiale.

L'accent mis sur le milieu de travail américain comme source de congés payés ou non, de services de garde d'enfants, de congé en cas de maladie d'un membre de la famille et d'autres avantages est particulièrement important puisque les politiques publiques y sont limitées dans ce domaine⁶⁷. Pour le meilleur ou pour le pire, les employeurs jouent un rôle important pour rendre plus facile ou plus difficile l'accès aux ressources les plus

nécessaires pour établir un équilibre entre les exigences de la vie professionnelle et de la vie familiale.

4.1.4 Europe

Nous présentons dans cette section de l'information sur les pratiques de conciliation travail-vie en Europe continentale et au Royaume-Uni. Nous le faisons cependant avec prudence, parce que notre examen nous a permis de constater que les comparaisons à l'échelle européenne sont difficiles. Dans un premier temps, le marché du travail en Europe se caractérise par sa nature diverse et inégal. Le niveau économique est plus élevé à l'Ouest et au Nord qu'à l'Est et au Sud. Le taux de chômage varie aussi d'un pays à l'autre⁶⁸. Deuxièmement, et bien que la conciliation travail-vie fasse l'objet d'une priorité politique de l'UE, il existe en Europe des variations considérables dans la nature et la portée des moyens de soutien offerts par les gouvernements nationaux⁶⁹.

Il existe donc un large éventail de politiques législatives ayant une incidence sur l'offre et l'utilisation des politiques publiques dans les différents pays. Qui plus est, même lorsque des directives générales de l'UE sont en place, la réaction de chaque pays à ces directives peut varier, en partie du fait des valeurs nationales et culturelles et en partie du fait de la présence ou de l'absence de processus institutionnels comme la négociation sectorielle qui influent sur la faisabilité de la mise en place de politiques et de pratiques de conciliation travail-famille dans le milieu de travail⁷⁰.

On peut ainsi qualifier les régimes sociaux de l'Espagne et du Portugal de « familialistes » qui situent les responsabilités de soins dans le domaine privé⁷¹. De même, Den Dulk, Van Doorne-Huiskes et Schippers (2001)⁷² classent l'Italie parmi les États providence « corporatistes », où la famille assure les soins avec très peu de soutien du gouvernement. En contraste, la Suède, la Norvège, la Finlande et le Danemark sont des États providence « englobants », caractérisés par l'égalité des sexes et un niveau généreux de soutien universel de l'État⁷³.

Il faut aussi souligner que l'élaboration des pratiques de conciliation travail-vie et les intervenants qui en sont chargé ont varié considérablement dans le temps⁷⁴. Par exemple, l'élaboration des pratiques de conciliation travail-vie en France a débuté dans les années 1970 et a été fortement influencée entre autres par les politiques gouvernementales, une crise de l'emploi et la nécessité d'augmenter la productivité. À l'opposé, l'élaboration des politiques favorables aux familles au Royaume-Uni à la fin des années 1990 a été influencée par l'élection du « Nouveau Labour Party », les pénuries de main-d'œuvre, les avantages monétaires et fiscaux favorisant les soins individuels et les pressions de l'UE⁷⁵.

Selon European Diversity Research & Consulting⁷⁶ les programmes de conciliation travail-vie les plus souvent mis en place en Europe sont :

- Travail à temps partiel (employés) 97,4 %
- Heures d'arrivée et de départ variables 94,8 %
- Souplesse dans le moment des pauses 93,0 %
- Entrée et sortie du temps partiel 88,7 %
- Consultations médicales 81,8 %
- Travail à temps partiel (cadres) 81,7 %
- Séminaires (stress, temps) 80,9 %
- Télétravail 76,5 %

L'adoption de ces pratiques de conciliation travail-vie varie cependant largement d'un pays à l'autre. Par exemple, le pourcentage d'employés participant à un programme de télétravail est le plus élevé en Finlande, au Danemark, en Suède et aux Pays-Bas et le plus faible en Italie, au Portugal et en Espagne⁷⁷. D'autres études montrent que les pays européens offrant les pratiques de conciliation travail-vie (p. ex. la Suède) les plus avancées présentent les taux d'emploi les plus élevés pour les hommes et les femmes⁷⁸. Cependant, les pays présentant les taux d'emploi des femmes les plus élevés (par exemple la Norvège, les Pays-Bas) présentent aussi le plus fort pourcentage de femmes occupant un emploi à temps partiel⁷⁹.

Parce que les pratiques de conciliation travail-vie en UE sont souvent considérées comme des droits exigés par le gouvernement, leurs effets sont rarement évalués en termes de RCI. Les recherches montrent cependant que les pays européens dans lesquels les employés reçoivent davantage de congés pour des raisons familiales ne présentent pas une productivité moins élevée qu'aux États-Unis, où les employés bénéficient de moins de congés pour raisons familiales⁸⁰.

Dans les paragraphes qui suivent, nous présenterons le mode de prestation des politiques de conciliation travail-vie ou d'aide à la famille de certains pays européens.

4.1.4.1 Suisse

Hürzeler (2005)⁸¹ a recueilli des données auprès de 20 employeurs de la région de Bâle en Suisse. Les résultats indiquent que dans les organisations qui ont mis en place des mesures favorables aux familles on prévoit que le taux de retour au travail après un congé de maternité passerait de 80 % à 90 % et que le pourcentage de mères qui reviendraient au travail à temps plein après un congé de maternité augmenterait de 49 % à 80 %. De plus, les organisations prévoient que la proportion de postes comblés par recrutement interne augmentera de 31 % à 35 %, faisant passer les coûts de recrutement à 94 % de leur valeur habituelle⁸².

Les données indiquent que le coût de l'implantation des pratiques de conciliation travail-vie est habituellement peu élevé et que le RCI (économies moins les coûts d'implantation) est de l'ordre de 8 %⁸³. Les données étaient cependant regroupées pour l'ensemble des employeurs et ni la méthode de regroupement ni le modèle économique utilisé pour le calcul du RCI n'étaient inclus.

Parmi les problèmes auxquels sont confrontées les entreprises suisses qui souhaitent améliorer la conciliation travail-vie, notons la difficulté de doter les heures d'exploitation prolongées ou d'accéder aux demandes de travail de nuit ou de week-end, la nécessité de fournir des machines ou des infrastructures coûteuses, la coopération étroite requise entre les employés, la difficulté de remplacer certains employés (notamment les cadres supérieurs et le personnel de communication), l'appariement du personnel disponible aux fluctuations (prévisibles ou non) du volume de travail, et les changements imprévisibles au sein de la société⁸⁴.

4.1.4.2 Pays-Bas

La *Loi sur la modification des heures de travail*, adoptée en 2000, donne aux employés des Pays-Bas le droit de modifier leurs heures de travail⁸⁵. Ceci a donné naissance à un éventail d'horaires de travail innovateurs que les employeurs ne peuvent refuser que pour des motifs commerciaux valides⁸⁶. Les recherches montrent que les employés hollandais, et plus particulièrement les femmes, préfèrent travailler moins d'heures même si cela entraîne une baisse de revenu⁸⁷ et que pour cette raison un pourcentage très élevé de mères hollandaises travaillent à temps partiel⁸⁸.

Un sondage mené auprès des employeurs des Pays-Bas⁸⁹ indique que ces derniers croient que les pratiques de conciliation travail-vie leur ont été profitables en augmentant la satisfaction des employés et leur propre capacité d'attirer des employés. Ils ne croient cependant pas que la santé ou la productivité des employés se sont améliorées en raison de la mise en place des pratiques de conciliation travail-vie. En ce qui concerne le coût de ces pratiques, et bien que les coûts directs associés à l'offre de services de garde d'enfants ont été mentionnés à quelques reprises seulement, environ la moitié des organisations sondées ont mentionné le coût élevé du remplacement des employés en congé ou les coûts résultant de la nécessité de coordonner un nombre plus élevé d'employés à temps partiel⁹⁰. Prenant le contre-pied de cette constatation, Rosendaal (2003)⁹¹ signale que les employés à temps partiel peuvent faire économiser de l'argent à l'employeur parce qu'ils ne sont rappelés que lorsque leurs services sont requis et qu'ils reçoivent souvent un salaire moins élevé. De plus, l'absentéisme est moins élevé chez les employés à temps partiel, même si le taux de roulement est plus élevé⁹².

4.1.4.3 Scandinavie

Les efforts consentis récemment dans les pays nordiques (par exemple Suède, Norvège, Finlande et Islande) pour promouvoir l'égalité des parents face à la responsabilité de procurer les soins aux enfants a conduit à une plus grande utilisation du congé parental par les pères⁹³. En Suède, les deux tiers des entreprises encouragent les hommes à se prévaloir du congé de paternité⁹⁴ et les pères d'enfants nés en 2002 ont pris en moyenne un congé de 35,5 jours⁹⁵. Les données scandinaves permettent de penser que si les réformes d'égalité sont conçues en tenant compte des hommes et des femmes, avec un degré équitable de soutien financier et culturel, la plupart des hommes les utiliseront⁹⁶.

Les recherches ont démontré que les pratiques de conciliation travail-vie en Finlande et en Norvège ont entraîné des répercussions positives en réduisant l'importance des conflits travail-vie dans ces pays⁹⁷. Qui plus est, les employés des pays scandinaves obtiennent des résultats plus élevés sur différentes mesures évaluant la qualité du travail et la participation à la prise de décisions au sein de l'organisation⁹⁸.

Une étude menée auprès de 18 366 employés finnois dans 1 647 occupations⁹⁹ indique que les débordements travail-vie négatifs étaient des prédicteurs importants d'absences avec justification médicale pour les hommes et les femmes. Cette situation est particulièrement vraie pour les hommes et les femmes occupant des emplois cols-bleus ou des emplois cols blancs de niveaux inférieurs, et les femmes occupant des emplois cols blancs de niveau plus élevé et ayant des jeunes enfants (même lorsqu'elles étaient autorisées à rester à la maison pour s'occuper de leurs enfants malades sans inscrire ces journées comme congé de maladie)¹⁰⁰. Ces constatations amènent à conclure que les pratiques de conciliation travail-vie qui réduisent les débordements travail-vie peuvent contribuer à diminuer les coûts directs et indirects de l'absentéisme et à augmenter la productivité¹⁰¹.

4.1.4.4 Espagne

Poelmans et coll. (2003)¹⁰² laissent entendre que l'offre de pratiques de conciliation travail-vie en Espagne reflète la nature « familialiste » du régime de bien-être social et de la culture nationale de ce pays, pour qui les responsabilités de soins sont du domaine privé et ne relèvent pas de l'État. Cela fait en sorte que les politiques de conciliation travail-vie en Espagne sont beaucoup plus limitées que dans les autres pays d'Europe ayant des politiques publiques plus actives, comme la semaine de 35 heures en France, les politiques de mise en réserve de temps en Finlande, la durée du congé parental et du congé de paternité en Suède et au Danemark et le système de garderies bien établi de plusieurs pays européens. Le Royaume-Uni et sa législation récente sur le « droit de demander » des modalités de travail flexibles est traité ailleurs dans ce rapport. Selon Aybars (2007)¹⁰³, l'Espagne n'a pas commencé à élaborer des politiques favorables aux familles avant les années 1990, alors que le Danemark et la France avaient

respectivement commencé à le faire dans les années 1960 et les années 1970. De plus, les principaux facteurs ayant conduit à la mise en place de ces politiques en Espagne sont les pressions de l'UE, l'augmentation rapide de la participation des femmes à la population active et une baisse marquée des taux de fertilité bien davantage qu'une acceptation « culturelle » ou « politique ». Il faut également noter que la perception des femmes comme principales responsables des soins domine en Espagne¹⁰⁴ et a une incidence à la fois sur l'offre et sur l'utilisation des programmes respectifs. Par exemple, un rapport de la Commission européenne indique que 95 % des pères espagnols disent ne pas avoir pris de congé parental et ne pas avoir pensé à le faire¹⁰⁵.

En plus de reconnaître les répercussions des politiques publiques, dans une étude menée auprès de 131 entreprises espagnoles, principalement dans le secteur privé, Poelmans et coll. (2003)¹⁰⁶ ont constaté que l'adoption de politiques favorables aux familles en Espagne pouvait s'expliquer par la stratégie de recrutement de l'entreprise, le pourcentage de femmes parmi le personnel et la taille de l'entreprise, ce qui reflète les constatations des études réalisées aux États-Unis et au Canada dont il a été fait mention plus tôt dans ce rapport. Plus particulièrement, les chercheurs ont constaté que les entreprises de plus grande taille et celles qui emploient plus de femmes étaient davantage susceptibles d'offrir des politiques favorables aux familles que les entreprises présentant un « système de travail à degré élevé d'engagement » et exploitées dans un marché de l'emploi serré. L'inférence selon laquelle les organisations espagnoles pourraient utiliser les pratiques de conciliation travail-vie comme « outil de recrutement » ou comme mesure incitative est clairement apparente.

Dans une étude du télétravail dans 479 PME de Galicie, dans le nord-ouest de l'Espagne, Martinez-Sanchez, Perez, de Luis Carnicer et Vela Jimenez ont constaté que l'introduction d'horaires de travail souples « pouvait être coûteux à court terme, mais gagnait en facilité au fil du temps » (2005, p. 55)¹⁰⁷. Plus particulièrement, ils laissent entendre que l'intégration du télétravail comme mode de travail souple améliorerait le rendement en augmentant la flexibilité générale de l'organisation, créant ainsi un « processus auto-renforçant » par lequel « ces entreprises, parce qu'elles sont souples, se font attribuer des travaux variés et exigeant une réponse rapide, ce qui les rend encore plus souples »¹⁰⁸. Cela étant dit, il faut souligner que les auteurs reconnaissent que leur étude fait valoir un « lien d'association » plutôt qu'un « lien de causalité », laissant entendre que l'utilisation du télétravail pouvait « renforcer les répercussions des autres pratiques de milieu de travail souple sur le rendement de l'entreprise »¹⁰⁹. Les auteurs constatent également que les entreprises qui ont recours au télétravail sont aussi plus susceptibles de recourir à d'autres pratiques de travail souple et d'engager davantage les employés dans les pratiques d'organisation du travail. Ils laissent également croire qu'il existe « une corrélation positive entre le rendement de l'entreprise et l'utilisation du télétravail, des horaires variables, de l'emploi atypique et de la décentralisation spatiale » et concluent que « la contribution du télétravail au rendement de l'entreprise est très

importante, ce qui laisse penser que le télétravail peut permettre d'augmenter la souplesse organisationnelle et générer un avantage concurrentiel durable »¹¹⁰.

4.1.4.5 France

Les politiques de conciliation travail-vie en France sont très bien établies. De fait, Aybars (2007)¹¹¹ prétend que la France est, avec le Danemark, l'un des « pionniers » des mesures favorables à la famille¹¹². À partir d'une intention principale de soutenir et d'appuyer les femmes qui travaillent, la France a élargi ses politiques législatives de manière à couvrir des thèmes plus larges incluant la semaine de 35 heures, des congés de paternité payés et des allocations aux soignants. Cependant, Roberts (2007)¹¹³ affirme que la semaine de 35 heures a été implantée en 1998 dans un but principal de préservation ou de création d'emplois et non de conciliation travail-vie, le taux de chômage se situant alors à 12,5 %. De plus, ce sont principalement les femmes qui utilisent les mesures de conciliation travail-vie en France. Selon Fagnani et Letablier (2005)¹¹⁴, la participation des pères aux activités parentales reste très limitée. Par exemple, une femme sur deux ou trois qui y sont admissibles se prévaut des subventions pour les parents qui prennent soin de leurs enfants alors que c'est le cas d'un homme sur cent.

4.1.4.6 Royaume-Uni

Une étude du Department of Trade and Industry (DTI) menée auprès de 1 507 gestionnaires a conclu que les employeurs du Royaume-Uni sont plus susceptibles de fournir des « ensembles » de pratiques de conciliation travail-vie¹¹⁵. La même étude indique également que les petits milieux de travail du Royaume-Uni (moins de 25 employés) sont moins susceptibles d'offrir de telles mesures que les organisations de plus grande taille, qui tendent aussi à offrir une utilisation plus diverses de ces pratiques. Cette tendance peut expliquer en partie la rareté relative de documentation sur les pratiques de conciliation travail-vie dans les PME au Royaume-Uni¹¹⁶. L'étude du DTI laisse également voir que l'offre de pratiques de conciliation travail-vie au Royaume-Uni est plus élevée dans le secteur public que dans le secteur privé et que l'offre de pratiques de conciliation travail-vie est très faible dans les secteurs de la construction, manufacturier, du transport, de l'entreposage et des communications¹¹⁷.

4.1.5 Japon

La combinaison d'une main-d'œuvre vieillissante et d'une baisse du taux de natalité a conduit le Japon à encourager la mise en place de pratiques souples de conciliation travail-vie¹¹⁸. Les arrangements doivent faire l'objet d'une entente formelle entre l'employeur et le syndicat. Dans l'une des versions, les employés doivent travailler un certain nombre d'heures chaque mois, mais déterminent eux-mêmes leurs heures de travail chaque jour à l'intérieur de certains paramètres. Un choix plus populaire est cependant l'étalement des heures de travail hebdomadaires, les heures de travail par jour

et par semaine étant établies sur une période pouvant aller jusqu'à un an¹¹⁹. Environ 36 % des entreprises japonaises ont adopté le système dans les trois années qui ont suivi sa mise en place en 1999 et les employeurs y voient clairement des avantages potentiels¹²⁰. De plus, les recherches indiquent que les entreprises japonaises qui font davantage pour la famille présentent un rendement moyen ou des bénéfices par employé plus élevés et une productivité plus élevée¹²¹.

4.2 Raisons invoquées par les employeurs pour mettre en place de nouvelles politiques

Les sondages continus effectués par les sociétés conseil et les groupes d'affaires font un suivi des facteurs qui incitent le plus les employeurs à offrir ou à étendre les pratiques de conciliation travail-vie dans le milieu de travail. Les sondages menés récemment par de telles organisations indiquent que les principaux motifs pour les employeurs sont :

- Attirer et retenir les employés;
- Appuyer la conciliation travail-vie;
- Améliorer le moral des employés.

Les autres motifs importants ont bien sûr trait aux économies réalisées et aux avantages qu'offre une meilleure réputation auprès de la communauté, mais le sentiment que « c'est la chose à faire » compte également. Lee-Gosselin (2005)¹²² fait cependant aussi valoir que plusieurs employeurs ne sont pas entièrement « vendus » aux pratiques de conciliation travail-vie, citant en preuve le fait de n'offrir que le minimum requis par la loi, de n'offrir ces mesures qu'à un nombre restreint d'employés, de limiter l'information fournie sur la disponibilité de ces pratiques et d'ignorer les besoins « réels » des employés.

4.3 Facteurs ayant une incidence sur l'accès aux pratiques de conciliation travail-vie

Différents chercheurs se sont penchés sur les facteurs associés à l'accès différentiel et à l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie. Des recherches effectuées aux États-Unis, au Canada, en Australie et par l'Organisation de développement et de coopération économique (OCDE) ont uniformément constaté que les caractéristiques de l'entreprise constituaient les facteurs les plus significatifs dans la disponibilité des pratiques de conciliation travail-vie. En particulier, les pratiques de conciliation travail-vie les plus développées se retrouvent dans :

- Les organisations de plus grande taille;
- Le secteur public et les organismes sans but lucratif;
- Les secteurs des services financiers et des services professionnels (et les moins définies dans les secteurs de la construction et de la vente au détail);

-
- Les milieux de travail qui comptent une forte proportion de femmes, de femmes occupant des postes professionnels, et un plus grand nombre de femmes et de membres de minorités dans les postes supérieurs.

Il est intéressant de noter que le 2008 *National Survey of Employers* de 2008 aux États-Unis laisse voir que les milieux de travail syndiqués sont moins susceptibles d'offrir des options d'aménagement des horaires de travail mais plus susceptibles d'offrir de meilleurs régimes de congés pour soins¹²³.

4.4 Facteurs ayant une incidence sur l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie

Comme nous l'avons noté précédemment, un nombre beaucoup moins élevé d'employés, que celui auquel on se serait attendu, utilisent les pratiques de conciliation travail-vie si l'on tient compte de ce qui est indiqué être à leur disposition. La sous-utilisation des pratiques visant à réduire les conflits et le stress et atteindre un meilleur équilibre travail-famille est un problème pour les employés et les organisations. De fait, la participation ou l'utilisation sont des facteurs cruciaux à considérer au moment d'évaluer l'utilité et les coûts pour l'organisation, tout comme la satisfaction des employés face au choix ou au degré de contrôle qui leur est offert ou à la qualité des services offerts par leur employeur.

Dans certains cas, un employé peut ne pas savoir qu'une pratique de conciliation travail-vie est disponible ou s'il le sait, il peut ne pas vouloir l'utiliser ou ne pas en avoir besoin. On doit davantage se préoccuper des rapports qui indiquent que des employés qui seraient intéressés à se prévaloir d'un horaire de travail souple, d'un congé ou d'une diminution de ses heures de travail peut choisir de ne pas le faire parce que son superviseur n'appuie pas ces pratiques ou parce qu'il croit que le fait de se prévaloir de mesures « favorables à la famille » pourrait avoir des répercussions négatives sur la suite de sa carrière¹²⁴. McDonald, Brown et Bradley (2005)¹²⁵ ont recensé cinq explications pour l'écart entre les mesures offertes et leur utilisation :

- Manque de soutien de la direction;
- Perceptions de répercussions négatives sur la suite de la carrière;
- Attentes de l'organisation en matière de temps de travail (de longues heures sont attendues);
- La nature sexospécifique de l'utilisation des politiques;
- Le degré de soutien des collègues de travail.

Parmi ces possibilités, les trois premières sont indicatives de la culture travail-famille (ou travail-vie) de l'organisation¹²⁶. Lee-Gosselin (2005)¹²⁷ attire également l'attention sur l'incidence potentielle de la culture de l'organisation, suggérant que les employeurs s'efforcent de transformer la culture des organisations de façon à ce que la réponse aux

besoins non reliés au travail des employés soit la norme plutôt que l'exception. Qui plus est, les données indiquent que le manque de soutien de la direction et une culture du milieu de travail qui n'appuie pas ces pratiques influent sur les conflits travail-vie, l'engagement affectif envers l'organisation et l'intention de quitter son emploi¹²⁸. Pour ces raisons, et pour faire en sorte que l'investissement dans les pratiques de conciliation travail-vie soit rentable, il est important de porter attention aux problèmes de mise en œuvre et de faire en sorte que les gestionnaires reçoivent la formation et le soutien nécessaires et que les employés soient informés des pratiques mises en place pour être en mesure de les utiliser sans conséquences négatives indues sur la suite de leur carrière.

Ryan et Kossek (2008)¹²⁹ ont recensé les critères suivants pour l'évaluation des attributs de mise en œuvre qui influent tant sur l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie que sur la création d'une culture inclusive qui appuie la diversité et la multiplicité des rôles des employés :

- Le soutien du superviseur quant à l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie;
- Des pratiques de conciliation travail-vie accessibles de façon universelle dans tous les services, tous les postes et tous les établissements;
- Le degré de négociation requis pour avoir accès aux pratiques de conciliation travail-vie et la perception que ces négociations sont équitables;
- La qualité des communications concernant les pratiques de conciliation travail-vie.

4.5 Le contexte politique

En plus des caractéristiques de l'entreprise ou du milieu de travail, les politiques publiques fournissent un contexte essentiel qui influe sur ce à quoi les employés ont droit ou peuvent obtenir à titre de citoyens et d'employés. Dans les pays qui disposent de normes du travail plus élaborées et de dispositions prévoyant des congés de maternité et des congés parentaux payés, la pression sur l'employeur est moins forte. Dans ces cas, bien que les pratiques de conciliation travail-vie offertes par l'employeur puissent enrichir ou augmenter les prestations de soins de santé ou compléter ou prolonger le congé parental existant ou la durée du congé protégé auquel un employé a droit, il demeure que les Canadiens et les Canadiennes ne sont pas aussi dépendants de leurs employeurs pour les journées de congé de maladie, la durée minimale des vacances ou le droit à un congé pour soins à un membre de la famille que ne le sont les travailleurs des États-Unis. Ces différences fondamentales dans les politiques publiques influencent les droits, les responsabilités et les prérogatives des employeurs et conduisent à des degrés de tension différents à propos de la disponibilité des pratiques de conciliation travail-vie. Même au Canada, il existe des écarts importants entre les territoires de compétence en matière de lois du travail et d'autres politiques sociales (y compris les services de garde),

ce qui amener les employés à avoir besoin du soutien de leur employeur pour concilier leurs rôles professionnel, familial et autres.

Un développement particulièrement intéressant survenu au cours des dernières années tient à l'introduction de lois, au Royaume-Uni et ailleurs, accordant aux employés le « droit de demander » plus de souplesse dans l'accommodement des responsabilités professionnelles et familiales¹³⁰. L'information présentée ci-dessous donne à penser que cette approche en matière de politique offre des promesses considérables à la fois pour la réponse aux besoins des parents qui travaillent et pour l'extension d'une plus grande souplesse à un plus large éventail d'employés.

4.5.1 Le Royaume-Uni et le « droit de demander »

Afin de mettre cette partie de l'examen en contexte, il faut noter que le soutien du gouvernement et les récentes modifications législatives ont eu une incidence sur l'accessibilité des pratiques de conciliation travail-vie au Royaume-Uni¹³¹. Il est aussi intéressant de juxtaposer la voie législative qui donne le droit de demander un horaire de travail souple au Royaume-Uni avec des approches plus « douces »¹³² adoptées au Canada et en Nouvelle-Zélande, qui font la promotion des pratiques de conciliation travail-vie par l'éducation des employeurs, des employés et du public plutôt que par des mesures législatives. Depuis avril 2003, les parents d'un enfant de moins de six ans ou d'un enfant handicapé de moins de 18 ans au Royaume-Uni ont le droit légal de demander des modalités de travail flexibles. En avril 2007, la loi a été élargie aux personnes qui ont soin de parents adultes. Bien que les employeurs ne soient pas tenus de répondre favorablement à de telles demandes, ils sont tenus de les examiner avec sérieux. La nouvelle loi introduit donc la notion du « **droit de demander des modalités de travail flexibles et du devoir d'examiner** » – précisant du même coup le nouveau droit et ses limites. Les répercussions de cette loi se reflètent dans les constatations d'une étude effectuée par la British Chamber of Commerce en avril 2007 indiquant que 72 % des organisations participantes offraient la possibilité de travailler à temps partiel, 69 % offraient des horaires souples et 38 % offraient la possibilité de travailler à la maison¹³³. L'étude indique cependant aussi que 40 % des employeurs vont plus loin que la loi en offrant les modalités de travail flexibles à tous leurs employés. Il faut également souligner que d'autres études¹³⁴ effectuées avant l'entrée en vigueur des modifications législatives d'avril 2007 indiquaient que certains employeurs offraient déjà le droit de demander des modalités de travail flexibles à tous leurs employés, et non seulement aux parents. L'étude effectuée en 2007 par Hayward, Fong et Thornton¹³⁵ auprès de 570 gestionnaires a également conclu que 92 % des répondants examineraient une demande de modalités de travail flexibles présentée par tout employé. Cette tendance s'écarte des résultats d'une étude antérieure du DTI¹³⁶, laquelle indiquait que 56 % des employeurs sondés n'avaient jamais envisagé d'offrir des modalités de travail flexibles et que 57 % n'avaient jamais envisagé d'offrir la possibilité de partager un emploi.

ENCADRÉ 1

Les avantages et les pratiques favorables aux familles au Canada – Accès, utilisation et résultats Conclusions de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE)¹³⁷ Enquête menée dans 6 322 milieux de travail et auprès de 23 540 employés entre 1999 et 2003

Questions clés :

Quelle proportion de la population active du Canada a accès à des modalités de travail non conventionnelles (horaires souples, télétravail, semaine de travail comprimée) et à des mesures de soutien de l'employeur pour les soins des enfants et des aînés et les utilise?

Quel effet l'utilisation de l'une ou de plusieurs de ces pratiques de conciliation travail-vie a-t-elle sur les employés au fil du temps?

Échantillon et description :

Il s'agit d'un ensemble de données reliées comprenant un volet employeurs et un volet employés permettant aux chercheurs d'examiner les liens entre l'accès des employés à un éventail de pratiques de conciliation travail-vie et l'utilisation qu'ils en font d'une part et les caractéristiques des employés et des milieux de travail d'autre part. Sont exclus les établissements d'affaires du Yukon, du Nunavut et des Territoires du Nord-Ouest; l'agriculture, les pêches, les services gouvernementaux et les organisations religieuses. Il s'agit d'une étude longitudinale répétée durant six années consécutives dans les mêmes établissements, alors qu'un nouvel échantillon d'employés est sélectionné tous les deux ans.

Constats : 2000-2001

Les horaires de travail souples étaient offerts à 54 % des femmes et 58 % des hommes. Environ les deux tiers des employés utilisaient cette option lorsqu'elle était offerte – 35 % des femmes et 39 % des hommes.

Le télétravail était offert à 11 % des employés et utilisé par un peu moins de 6 %.

Les mesures de soutien aux familles (soutien offert par l'employeur pour les soins des enfants ou des aînés ou d'autres types de soutien aux familles) étaient offertes à 12 % des employés et utilisées par moins de 2 % des hommes et des femmes.

Il y a une « incohérence » entre la disponibilité des modalités de travail non conventionnelles et les avantages favorables aux familles. Plusieurs employés ayant des enfants ou la responsabilité de personnes à charge n'ont pas accès aux pratiques de conciliation travail-vie parce que ce sont les caractéristiques de l'organisation (taille de l'entreprise, type d'industrie) qui déterminent ce qui est offert. Plusieurs employés ayant accès aux pratiques de conciliation travail-vie n'en ont pas besoin ou n'en veulent pas. Plusieurs employés qui pourraient en bénéficier n'y ont pas accès.

L'utilisation d'une ou plusieurs modalités de travail flexibles en 2003 était associée à un degré plus élevé de satisfaction au travail, tout comme l'utilisation des mesures de soutien aux soins des personnes à charge, notamment chez les hommes.

L'analyse longitudinale laisse voir certaines différences entre les hommes et les femmes dans les effets de l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie. Pour les hommes, l'utilisation d'une ou de plusieurs pratiques et l'utilisation de la semaine de travail comprimée sont associées à des promotions additionnelles alors qu'un horaire de travail souple est associé à un taux de départ plus faible. Chez les femmes, l'utilisation d'une ou de plusieurs pratiques de conciliation travail-vie et d'une modalité de travail flexible est associée à une plus grande satisfaction au travail et à un taux de départ plus faible. La semaine de travail comprimée est aussi associée à un abaissement du taux de départ. L'utilisation des mesures d'aide au soutien des personnes à charge est associée à la satisfaction au travail pour l'ensemble de l'échantillon.

ENCADRÉ 2

Troisième *Work-Life Balance Employer Survey* (WLB3) 2007 – Royaume-Uni¹³⁸

Objectifs :

Cette étude vise à mesurer les changements dans la sensibilisation, la prestation, l'utilisation et la demande relatives aux pratiques de conciliation travail-vie et à mesurer comment les employeurs perçoivent les avantages et les défis qui s'y rattachent depuis les études WLB1, en 2000 et WLB2, en 2002/2003. Cela permettra de constituer des données de base en vue d'une évaluation future conformément à la *Work and Families Act* de 2006 et à examiner les autres enjeux de conciliation travail-vie, y compris les différences dans l'offre et l'utilisation.

Échantillon :

L'échantillon comprend les milieux de travail britanniques comptant cinq employés ou plus, à partir d'un échantillon aléatoire de 1 462. Les milieux de travail plus importants et certains secteurs sont sur-pondérés. Le sondage a été réalisé entre mars et août 2007 et a obtenu un taux de réponse de 39 %. Des entrevues téléphoniques ont été faites avec les gestionnaires ayant la responsabilité quotidienne du personnel et des relations de travail.

Principaux constats :

Disponibilité :

95 % des employeurs/gestionnaires offrent au moins une forme de modalité de travail flexible. 85 % disent qu'au moins une modalité de travail flexible a été utilisée au cours des 12 mois précédents. La disponibilité indiquée a augmenté depuis 2003; par exemple, les heures de travail réduites sont à 74 % contre 40 % antérieurement, la semaine de travail comprimée est à 41 % contre 19 %, le partage de poste et les horaires souples sont respectivement à 59 % et 55 % contre 39 % et 38 %, le travail à domicile est à 26 % contre 22 %. 4 % des employeurs/gestionnaires n'offrent aucune modalité de travail flexible, principalement en raison de l'incompatibilité avec les activités de l'entreprise.

Utilisation :

L'augmentation de l'utilisation est moins marquée que celle de la disponibilité. Le travail à temps partiel est la modalité la plus utilisée (79 %). L'augmentation de l'utilisation du partage de poste et des horaires souples a plafonné à 15 % et 25 % entre 2003-2007. L'utilisation du travail à domicile a diminué de 22 % en 2000 à 15 %.

* L'utilisation est plus élevée dans les milieux de travail comptant davantage de femmes que d'hommes pour toutes les modalités de travail flexibles.

Attitude générale :

92 % des répondants disent que les employés travaillent mieux lorsqu'ils peuvent concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle, 67 % disent que tout le monde devrait être en mesure de le faire. Pourtant, 73 % des répondants disent que les employés ne devraient pas s'attendre à pouvoir changer leurs modalités de travail si cela nuit aux affaires. 67 % disent qu'il n'est pas facile de répondre aux besoins des employés ayant des modalités de travail différentes. L'attitude positive face à la conciliation travail-vie est fortement associée à la disponibilité d'un large éventail de pratiques.

<p>Effets des modalités de travail flexibles sur les relations avec les employés, la motivation et l'engagement, le recrutement, le roulement de personnel, la productivité et l'absentéisme :</p>	<p>Moins d'employeurs ont signalé des effets positifs (40 %), mais un plus grand nombre a signalé qu'il n'y avait eu aucun effet depuis 2003 – peut-être parce que les modalités de travail flexibles font maintenant partie intégrante des processus de l'organisation, de sorte que les effets positifs en sont moins apparents.</p>
<p>Effets des modifications législatives prolongeant le congé de maternité payé, créant le congé de paternité payé et élargissant le droit aux modalités de travail flexibles :</p>	<p>12 % des répondants disent que les modifications ont été bénéfiques, 18 % qu'elles ont été nuisibles; 65 % disent qu'elles n'ont eu aucune incidence sur les dépenses d'exploitation, 28 % disent qu'elles les ont augmentées. Les gestionnaires dans les organisations comptant cent employés ou plus étaient plus enclin à dire que les modifications réglementaires avaient augmenté leurs coûts mais qu'elles avaient été bénéfiques.</p>
<p>Conclusion :</p>	<p>Les employeurs restent en majorité positifs face aux pratiques de conciliation travail-vie. 92 % examineraient une demande de modalités de travail flexibles d'un employé. La plupart disent que la mise en œuvre est complexe et que les modalités de travail flexibles ne doivent pas être attendues si elles risquent de perturber les processus de l'entreprise.</p>

5. Influence des facteurs organisationnels sur l'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie

L'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie dépend de la mise en place d'un environnement favorable qui permet vraiment aux employés de faire des choix significatifs et utiles¹³⁹. Des preuves de l'importance de facteurs comme la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la présence d'un syndicat et la proportion de femmes au sein de l'effectif comme facteurs d'influence associés à la disponibilité des pratiques de conciliation travail-vie sont présentées à la section quatre de ce rapport. Dans cette section, nous décrivons comment d'autres facteurs organisationnels importants influencent les conflits travail-vie et l'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie. Plus particulièrement, nous décrivons les répercussions d'une culture organisationnelle favorable à la famille, la perception d'un soutien de l'organisation, le soutien des superviseurs, le soutien des collègues de travail et les attitudes envers les rôles assignés à chacun des sexes.

Les facteurs suivants entraînent des répercussions sur l'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie :

- La culture de l'organisation, notamment le degré de soutien qu'elle accorde à la conciliation travail-vie et à l'égalité entre les sexes, influence le type de pratiques mises à la disposition des employés;
- La culture organisationnelle a aussi une incidence dans la mesure où les employés sont encouragés à utiliser les pratiques de conciliation travail-vie et dans la mesure où les hommes et les femmes croient que leur utilisation aurait des répercussions négatives sur leur progression de carrière;
- Une culture du milieu de travail qui appuie ou non l'équilibre travail-famille et la conciliation travail-vie contribue aussi directement à l'expérience de l'employé face aux conflits travail-vie;
- Enfin, tous ces facteurs influencent directement et indirectement les attitudes des employés (satisfaction au travail, engagement envers l'organisation et intention de quitter son emploi) – des facteurs qui, en fin de compte, ont des répercussions directes sur le rendement de l'organisation.

5.1 Une culture organisationnelle qui appuie l'équilibre travail-famille et les rôles multiples des employés

Les cultures organisationnelles favorables aux familles sont des milieux de travail qui appuient et valorisent l'intégration travail-famille des employés¹⁴⁰. Dans un même ordre d'idées, les organisations qui ont adopté un cadre plus large comprennent que les employés peuvent être engagés à l'extérieur du travail dans une variété de rôles et d'activités qui

donnent un sens à leur vie et qui améliorent leur bien-être, leur permettent de développer de nouvelles compétences et d'apprendre tout au long de leur vie, et enfin de participer à des activités bénévoles et sociales qui contribuent au développement et au maintien de la cohésion sociale et de la vitalité de la collectivité. La culture organisationnelle peut soit favoriser, soit empêcher la participation aux pratiques de conciliation travail-vie. Par exemple, Kossek et Van Dyne (2008)¹⁴¹ signalent que certaines normes organisationnelles (par exemple que la présence physique est importante et que pour progresser dans sa carrière, un employé doit en faire sa principale et souvent sa seule priorité) peuvent nuire à l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie, même lorsqu'elles sont offertes. Cela peut se produire parce que les employés, dans un milieu de travail où la culture n'appuie pas ces pratiques, perçoivent que l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie peut avoir des conséquences négatives pour la suite de leur carrière¹⁴².

En revanche, les cultures d'entreprise favorables aux familles ont été associées à une hausse de l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie¹⁴³. De plus, la perception par les employés que la culture de l'entreprise est favorable aux familles est associée à une diminution du stress et des conflits travail-vie et à des effets indirects plus élevés entre le travail et la famille, de même qu'à une plus grande satisfaction au travail, un engagement plus élevé envers l'organisation et une baisse de l'intention de quitter son emploi¹⁴⁴. En effet, dans une étude sur les entreprises de plus de 250 employés au Québec, Guérin et coll. (1997)¹⁴⁵ ont conclu que la plus importante répercussion des pratiques de conciliation travail-vie était une amélioration de la satisfaction au travail.

Dans leur sommaire de la documentation et des modèles de facteurs influant sur le rendement obtenu par les organisations sur les pratiques de conciliation travail-vie, Deares, Mulvaney, Sher, Anderson et Harvey (2008)¹⁴⁶ laissent voir que la perception selon laquelle l'organisation appuie les familles et la diminution des conflits travail-vie sont les deux mécanismes clés qui justifient les répercussions des pratiques de conciliation travail-vie sur les résultats de l'employé et de l'organisation.

5.2 Perception de soutien organisationnel

Les deux secteurs ayant fait l'objet des recherches les plus poussées sont les effets du soutien des organisations et des superviseurs sur les conflits travail-vie et l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie. Contrairement à la définition d'une culture d'entreprise favorable aux familles, la perception de soutien organisationnel a été définie comme la perception générale (sans lien particulier avec les enjeux travail-famille) selon laquelle l'organisation accorde de la valeur à ses employés et les appuie. Les perceptions de soutien organisationnel sont souvent reliées plus étroitement aux politiques formelles mises en place par l'organisation pour aider les employés, alors que les perceptions du soutien des superviseurs sont plus souvent reliées au soutien informel que ceux-ci accordent aux employés.

Il est bien établi que le soutien de l'organisation et des superviseurs à la conciliation travail-vie a une influence significative sur l'utilisation par les employés des pratiques de conciliation travail-vie et entraîne une diminution du niveau des conflits travail-vie¹⁴⁷. La perception d'un soutien organisationnel semble aussi avoir une incidence positive sur le comportement au travail des employés. Par exemple, Friedman et Greenhaus (2000)¹⁴⁸ ont constaté que les employés professionnels qui considéraient que leur employeur appuyait l'équilibre travail-famille disaient travailler moins d'heures tout en maintenant le même niveau de rendement.

En résumé, la perception d'un soutien organisationnel a été associée à un certain nombre de résultats bénéfiques pour les employés, notamment :

- Une plus grande satisfaction au travail;
- Un engagement plus élevé envers l'organisation à long terme;
- Un degré moindre de stress relié au travail;
- Une incidence moins élevée d'épuisement professionnel;
- Une baisse du taux de roulement et de l'intention de quitter son emploi¹⁴⁹.

5.3 Soutien des superviseurs

Les organisations laissent souvent la mise en œuvre des pratiques de conciliation travail-vie à la discrétion de superviseurs ou des gestionnaires¹⁵⁰. C'est ainsi par exemple qu'une étude qualitative menée auprès de 88 employés du secteur des TI dans la région de Montréal a conclu que les supérieurs immédiats jouaient un rôle de premier plan pour déterminer si une pratique existe et à qui elle est offerte¹⁵¹. Par conséquent, le soutien du superviseur, ou son absence, peut jouer un rôle plus important dans l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie que la simple existence de ces pratiques.

Les gestionnaires peuvent offrir un soutien pratique, informatif et social et donner à l'employé plus de contrôle et de souplesse dans ses conditions de travail¹⁵². Une corrélation a été établie entre le soutien du superviseur et la disponibilité et l'utilisation des horaires flexibles et du travail à temps partiel¹⁵³, le nombre de pratiques de conciliation travail-vie utilisées par les employés et la réduction des perceptions relatives aux exigences en matière de temps et aux répercussions sur la carrière¹⁵⁴. Le soutien des gestionnaires et leur volonté de travailler avec des professionnels qui choisissent de réduire leurs heures de travail, ont été décrits par Kossek et Lee (2005)¹⁵⁵, comme un « élément crucial » des résultats pour l'employé et de la transformation de la culture d'entreprise. Il a également été constaté que le soutien des gestionnaires avait une influence sur les décisions des employés d'utiliser les pratiques de conciliation travail-vie et de rester au service de l'organisation¹⁵⁶. Le soutien des superviseurs semble notamment augmenter le maintien en poste des femmes après la naissance d'un enfant,

particulièrement lorsqu'il s'accompagne d'options intéressantes en matière de congé et de retour au travail¹⁵⁷.

Les recherches indiquent que les employés qui ont le soutien de leurs superviseurs présentent :

- Une incidence plus faible de conflits travail-vie et de tension liée au rôle;
- Une incidence de dépression plus faible;
- Moins de symptômes de problèmes de santé;
- Un engagement plus élevé envers l'organisation;
- Un degré plus élevé de satisfaction face au travail et à la carrière;
- Une diminution de l'absentéisme et des intentions de départ¹⁵⁸.

Malgré ces conclusions encourageantes, il semble que les superviseurs n'offrent pas à tous les employés un accès égal aux pratiques de conciliation travail-vie. Une étude menée auprès de 184 gestionnaires canadiens a conclu que les superviseurs étaient davantage enclins à accorder des modalités de travail non conventionnelles aux employés non cadres qu'aux employés cadres, aux femmes plutôt qu'aux hommes et aux employés ayant la responsabilité d'enfants, plutôt qu'à ceux ayant la responsabilité de parents âgés¹⁵⁹.

5.4 Soutien des collègues de travail

Les collègues de travail peuvent faire montre de soutien et de ressentiment envers les employés qui ont besoin d'arrangements travail-vie. Les collègues de travail peuvent se soutenir les uns les autres en agissant comme confidents, en donnant de l'information et des conseils, en acceptant des modifications aux tâches de travail (par exemple en échangeant des quarts de travail), en facilitant le télétravail, en se chargeant des responsabilités professionnelles de leurs collègues de travail et en dissimulant leurs absences pour raisons familiales¹⁶⁰.

Selon Warner (2008)¹⁶¹, le soutien des collègues de travail a des répercussions positives sur les résultats organisationnels et individuels, notamment :

- Sur l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et le manque de sentiment de réussite personnelle;
- Sur la pression liée au rôle, l'incidence du travail sur la vie familiale, les débordements travail-famille et la difficulté de satisfaire aux exigences professionnelle et personnelles;
- Sur le stress au travail, l'engagement envers l'organisation, la satisfaction au travail et le rendement professionnel.

Cependant, les collègues de travail ne font pas toujours preuve de soutien envers les employés qui s'efforcent de concilier les responsabilités professionnelles et familiales. Entre 28 % et 38 % des employés signalent qu'ils sont affectés par les difficultés rencontrées par leurs collègues de travail en matière de garde des enfants¹⁶². De plus, une étude qui s'est penchée sur les facteurs ayant une incidence sur l'opposition à l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie, a constaté que 40 % des répondants disaient qu'ils seraient irrités que leur employeur offre des pratiques qui ne les aideraient pas directement et 16 % seraient contrariés d'avoir à effectuer des tâches supplémentaires pour faciliter l'exécution des responsabilités familiales et personnelles de leurs collègues de travail¹⁶³.

Une réaction défavorable survient habituellement lorsque les collègues de travail, à qui les politiques ne s'appliquent pas ou qui n'ont pas d'enfants, considèrent qu'ils sont plus susceptibles de se faire demander de faire des heures supplémentaires ou de travailler le week-end ou croient ne pas être traités de façon équitable¹⁶⁴. Tant la forme que l'intensité de l'utilisation des pratiques sont importantes. Kossek et Van Dyne (2008) croient que la flexibilité quant au lieu de travail (l'emplacement du travail) a un effet plus marqué sur les réactions négatives des collègues de travail, que la souplesse quant au temps de travail ou au choix du moment. Ceux qui utilisent peu la flexibilité quand aux heures et au lieu de travail provoquent des réactions moins marquées que les grands utilisateurs¹⁶⁵.

Bien que Smith et Gardner (2007)¹⁶⁶ n'aient constaté aucun lien entre le soutien des collègues de travail et le nombre de pratiques de conciliation travail-vie utilisées par les employés dans une étude effectuée en Nouvelle-Zélande, Kossek et Van Dyne (2008)¹⁶⁷ indiquent que le ressentiment des collègues de travail peut jouer un rôle et créer une pression empêchant les employés d'utiliser les pratiques de conciliation travail-vie, malgré le soutien accordé à ces pratiques par leurs superviseurs.

Kossek et coll. (1999)¹⁶⁸ ont effectué un sondage auprès de 1 000 gestionnaires à propos de trois pratiques de conciliation travail-vie : les horaires de travail variables, les congés et le travail à temps partiel. Ils ont constaté que lorsque des femmes gestionnaires avaient des collègues de travail qui utilisaient les pratiques de conciliation travail-vie, elles étaient plus susceptibles de les utiliser elles-mêmes. De la même façon, l'étude menée par Blair-Loy et Wharton (2004)¹⁶⁹ auprès de 519 employés d'une grande institution financière internationale a conclu que la lourdeur de la tâche et le manque de soutien des groupes de travail étaient les deux principaux facteurs empêchant les employés d'utiliser les pratiques de conciliation travail-vie offertes par leur employeur. Les recherches ont également démontré que les employés craignent souvent que le fait d'utiliser les pratiques de conciliation travail-vie entraîne des conséquences négatives pour la progression de leur carrière et irrite leurs collègues de travail¹⁷⁰. Haar et Spell (2006)¹⁷¹ ont constaté que l'attitude négative des collègues de travail envers l'utilisation faite par d'autres employés des pratiques de conciliation travail-vie est un indice important de l'intention de démissionner.

5.5 Perceptions quant aux rôles assignés à chacun des sexes

Les pratiques de conciliation travail-vie, la culture du milieu de travail et l'attitude des superviseurs et des collègues de travail peut renforcer les rôles traditionnels assignés à chacun des sexes ou donner l'opportunité aux hommes et aux femmes de trouver de nouvelles façons de partager les rôles de pourvoyeur et de soignant de façon plus équitable. Des politiques en apparence non discriminatoires qui ne tiennent pas compte des effets différentiels de l'utilisation des politiques sur les revenus et les options de carrière des hommes et des femmes peuvent, sans le vouloir, renforcer les inégalités. Par exemple, alors que les femmes sont les principales utilisatrices des politiques favorables aux familles, elles sont aussi plus susceptibles de subir des répercussions négatives sur leur carrière. Une étude réalisée par Judiesch et Lyness (1999)¹⁷² appuie cette perception. Les auteurs ont constaté que les employés qui prenaient un congé recevaient moins de promotions et des augmentations salariales inférieures au cours des années suivantes.

D'un autre côté, il est clair que plusieurs femmes aimeraient avoir accès au travail à temps partiel, à des services de garde en milieu de travail et à des horaires plus souples et que la disponibilité de telles options entraîne des effets positifs sur la satisfaction au travail, l'absentéisme et l'intention de quitter son travail et, en bout de ligne, sur le RCI de l'employeur¹⁷³, particulièrement dans les milieux de travail qui emploient une forte proportion de femmes, notamment de femmes dans des postes professionnels.

Par ailleurs, on a vu au cours des dernières années une plus grande participation des pères dans la vie de leurs enfants. Les politiques publiques qui favorisent la participation des pères comprennent les congés de paternité avec un degré raisonnablement élevé de rémunération. Pourtant, même les politiques publiques et les préférences personnelles sont facilement contrées par le manque de soutien dans le milieu de travail, quant à l'utilisation des congés de paternité ou des congés parentaux par les hommes. Le soutien des gestionnaires, l'attitude des collègues de travail et la culture du milieu de travail ont clairement une incidence sur l'utilisation des politiques de congé par les hommes et les femmes¹⁷⁴.

À ce titre, les pratiques de conciliation travail-vie sont porteuses de changements d'attitudes envers les familles, la vie familiale et les rôles assignés aux hommes et aux femmes. Un engagement envers l'égalité des hommes et des femmes dans un cadre travail-famille peut quand même perpétuer les inégalités dans les conséquences de l'utilisation de ces pratiques. Il importe que l'adoption d'une perspective plus large, celle de la conciliation travail-vie et du respect des autres rôles non reliés au travail et qui sont importants pour les employés, ne minimise pas l'importance de la vie familiale. Potentiellement, cela peut cependant avoir de plus grands avantages pour un éventail plus large d'employés.

5.6 Résumé

En résumé, une culture d'entreprise qui soutient la famille, la perception du soutien de l'organisation, le soutien des superviseurs, le soutien des collègues de travail et les attitudes envers les rôles de genre sont autant de facteurs organisationnels importants qui influencent directement l'accès des employés aux pratiques de conciliation travail-vie et l'utilisation qu'ils en font. Ces facteurs contribuent également de façon directe et indirecte à l'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie pour les employés et pour les organisations.

6. Résultats des pratiques de conciliation travail-vie : attitudes et perceptions des employés

Dans cette section, nous examinons les effets des pratiques de conciliation travail-vie sur les attitudes et les perceptions des employés, notamment la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation, le stress lié au travail, et l'intention de quitter son emploi. Nous incluons aussi de l'information sur les symptômes liés à la santé physique et mentale et les relations dans le milieu de travail. Dans une certaine mesure, la séparation entre les attitudes et les perceptions des employés d'une part et les comportements des employés et les résultats pour l'organisation d'autre part est arbitraire, puisque les deux aspects sont intégralement liés. Cependant, nous posons comme concept que les attitudes et les perceptions des employés sont des médiateurs entre les conflits travail-vie et les résultats pour l'employé et pour l'organisation, qui sont abordés dans la prochaine section de ce rapport. L'attitude et les perceptions des employés sont le plus souvent évaluées au moyen de questionnaires autoadministrés et il est souvent difficile d'y attribuer une valeur en dollars afin de l'inclure dans les calculs coûts-avantages. Cependant, ils n'en constituent pas moins des indices importants quant au succès de l'organisation – et sont particulièrement cruciaux à un moment où les employeurs éprouvent déjà de la difficulté à pourvoir certains postes exigeant des connaissances et des compétences spécialisées ou à maintenir en service des employés compétents

Les recherches sur les effets des pratiques de conciliation travail-vie sur les attitudes et les perceptions des employés constituent environ 80 % des études que nous avons examinées. Bien que les attitudes et les perceptions des employés puissent être perçues comme des données incertaines, il existe de solides preuves empiriques du lien entre les attitudes des employés, leur comportement et les résultats de l'organisation¹⁷⁵. En particulier, il existe des preuves solides du lien entre le niveau élevé de conflits travail-vie et l'engagement des employés envers leur organisation, la satisfaction au travail, le stress lié au travail, l'absentéisme, l'utilisation des programmes d'aide aux employés (PAE), la consommation de médicaments sur ordonnance et l'intention de quitter son emploi¹⁷⁶. À leur tour, tous ces facteurs ont une incidence sur le rendement, les coûts directs et indirects de l'absentéisme, les coûts associés à la perte et au remplacement d'employés appréciés, la satisfaction de la clientèle et la productivité de l'organisation¹⁷⁷.

Les données sur les attitudes et les perceptions des employés sont habituellement recueillies par l'entremise de sondages effectués par la poste, par téléphone ou plus souvent par sondage sécurisé sur Internet. La fiabilité de ces données dépend en partie de sa conduite par un tiers indépendant, ce qui permet aux employés de répondre honnêtement, sans craindre de répercussions. Une liste des mesures les plus couramment utilisées figure au Tableau 2.

Tableau 2 – Attitudes des employés habituellement évaluées dans les études sur les pratiques de conciliation travail-vie

Attitudes des employés
Satisfaction au travail
Satisfaction face à des aspects définis du travail, comme l'horaire de travail
Engagement/loyauté envers l'organisation
Intention de quitter son emploi
Stress, moral
Perception d'une amélioration dans les relations superviseur/subordonné
Perception d'une amélioration de l'efficacité du groupe de travail
Dépression, plaintes somatiques

D'autres mesures peuvent être obtenues auprès des gestionnaires ou des collègues de travail. Bien qu'elles soient moins utilisées dans les travaux de recherche, ces mesures comprennent :

- Les perceptions des répercussions par les gestionnaires;
- L'ambivalence des superviseurs;
- La perception des relations superviseur-subordonné.

6.1 Pratiques de conciliation travail-vie en général ou en grappes

Nous discuterons d'abord des répercussions des pratiques de conciliation travail-vie en général ou en grappes sur les attitudes et les perceptions des employés. Puis, nous ferons une revue des effets des différents types de pratiques.

6.1.1 Satisfaction au travail

Les recherches effectuées au Canada et aux États-Unis ont démontré que :

« Il y a un lien constant entre l'accès aux politiques de conciliation travail-famille et leur utilisation..... et la satisfaction au travail »¹⁷⁸.

Une utilisation accrue des pratiques de conciliation travail-vie au fil du temps est un indice d'une augmentation de la satisfaction au travail¹⁷⁹. Cependant, les résultats dépendent du contexte et varient selon les caractéristiques de l'échantillon (par exemple

le genre, la situation familiale) et les aspects de la pratique faisant l'objet de l'examen (accès, utilisation ou satisfaction)¹⁸⁰.

Au Québec, dans les entreprises où des mesures de conciliation travail-vie ont été mises en place, 42 % des gestionnaires de ressources humaines interrogés ont dit que la satisfaction au travail des employés avait augmenté, mais 43 % ont dit qu'il n'y avait pas eu de changement¹⁸¹.

6.1.2 Engagement envers l'organisation

Les recherches effectuées au Canada et aux États-Unis ont démontré que les organisations qui mettent des pratiques de conciliation travail-vie à la disposition de leurs employés sont récompensées par une hausse du niveau d'engagement envers l'organisation¹⁸².

Par contre, ce n'est pas simplement la disponibilité des pratiques de conciliation travail-vie qui est importante, mais plutôt le degré de satisfaction face à ces pratiques¹⁸³ ou le sentiment d'être libre de les utiliser qui est relié à l'augmentation de l'engagement¹⁸⁴. Qui plus est, certaines recherches indiquent que les effets peuvent varier en fonction du type d'emploi, du sexe, et de l'état civil¹⁸⁵.

Au Québec, dans les entreprises où des mesures de conciliation travail-vie ont été introduites, 35 % des gestionnaires de ressources humaines interrogés ont dit que l'identification à la société avait augmenté, mais 54 % ont dit qu'il n'y avait pas eu de changement¹⁸⁶.

6.1.3 Stress lié à l'emploi et symptômes liés à la santé physique et mentale

Les recherches effectuées au Canada et aux États-Unis ont démontré que les pratiques de conciliation travail-vie peuvent avoir des répercussions positives sur le stress lié au travail et les symptômes liés à la santé. De telles constatations indiquent que la conciliation travail-vie (ou sa contrepartie, le conflit travail-vie) non seulement nuit à la productivité, mais peut aussi avoir une incidence sur le coût des dépenses liées à la santé pour l'employé et le contribuable.

D'autres études tendent à indiquer que l'augmentation de la disponibilité des pratiques de conciliation travail-vie correspond à une diminution des symptômes liés à la santé rapportés par les participants¹⁸⁷ et que la présence d'appuis dans le milieu de travail entraîne une diminution des symptômes signalés¹⁸⁸.

De même, la satisfaction quant aux pratiques de conciliation travail-vie constitue un indice de la réduction du stress lié au travail chez un échantillon d'employés professionnels canadiens¹⁸⁹. La satisfaction face aux pratiques de conciliation travail-vie a aussi été associée à un degré moins élevé d'épuisement émotionnel, une composante de l'épuisement professionnel¹⁹⁰. De plus, les résultats d'une autre étude indiquent que le

nombre de pratiques de conciliation travail-vie utilisées par les mères qui travaillent et qui ont au moins un enfant d'âge préscolaire en garderie, était associé à une diminution de la tension liée au rôle¹⁹¹.

Globalement, l'accès aux pratiques de conciliation travail-vie ne semble être qu'un indicateur minimal d'un stress moins élevé parce que le choix influence le résultat. Comme nous l'avons indiqué plus tôt, la simple disponibilité des pratiques de conciliation travail-vie ou l'utilisation des pratiques disponibles peut ne pas suffire à produire des résultats positifs importants. Les pratiques de conciliation travail-vie doivent correspondre aux besoins des employés et leur offrir davantage de contrôle, de souplesse et de ressources pour répondre aux exigences de leurs rôles multiples, si elles doivent entraîner une diminution du niveau de stress et une meilleure santé physique et mentale.

« Les employés qui bénéficient d'un accommodement qu'ils ont demandé signalent un niveau de stress plus faible et un niveau de bien-être personnel supérieur à ceux des employés qui ont été embauchés dans leur poste actuel ou qui y ont été affectés »¹⁹².

6.2 Horaires variables

Il existe peut-être davantage d'études sur les effets des horaires de travail variables que sur toute autre initiative de conciliation travail-vie initiative, bien que l'un des défis que pose le recouplement des résultats des différentes études tient au fait que l'expression comporte des options qui offrent des degrés variables de flexibilité quotidienne, afin de permettre aux employés de répondre à la fois aux circonstances prévisibles et imprévisibles.

6.2.1 Satisfaction au travail

Les effets des horaires de travail variables sur la satisfaction au travail sont très variables. Certaines recherches indiquent la présence d'effets positifs¹⁹³. Dans le cas des recherches menées auprès des employés canadiens, on a constaté que l'utilisation des modalités de travail flexibles était reliée à un degré plus élevé de satisfaction au travail dans deux des trois études du Réseau canadien de recherche sur le vieillissement¹⁹⁴, de même que dans l'étude réalisée par Fang et Lee (2008)¹⁹⁵ à partir des données de l'EMTE.

Une méta-analyse de 27 études effectuée par Baltes et coll. (1999)¹⁹⁶ a conclu que les horaires de travail variables étaient reliés de façon significative à l'augmentation de la satisfaction au travail et à la satisfaction face à l'horaire de travail. Cependant, les effets se dissipent au fil du temps et sont plus élevés pour les programmes présentant une flexibilité moins élevée. De plus, les effets n'étaient significatifs que pour les employés généraux et non pour les employés occupant des postes cadres ou professionnels.

6.2.2 Engagement envers l'organisation

Plusieurs études menées aux États-Unis et au Canada ont montré une association positive entre les horaires de travail variables et l'engagement envers l'organisation¹⁹⁷. De plus, on a constaté que la satisfaction face à l'horaire de travail était associée à une augmentation de l'engagement envers l'organisation dans un échantillon de parents occupant un emploi à Hong Kong¹⁹⁸. Toutefois, les résultats dépendent cependant souvent du contexte et peuvent être plus élevés pour les employés non cadres, les femmes et les employés ayant des responsabilités familiales¹⁹⁹.

6.2.3 Stress lié à l'emploi et symptômes liés à la santé physique et mentale

Shinn, Wong, Simko, et Ortiz-Torres (1989) indiquent que malgré les croyances des employés voulant qu'une plus grande flexibilité permettrait d'alléger leur fardeau, les modalités formelles de travail flexibles ont peu d'effet sur le niveau de stress perçu des parents qui travaillent²⁰⁰. Malgré cela, deux études canadiennes ont conclu que les modalités de travail flexibles étaient associées à une réduction du stress lié au travail²⁰¹. De plus, d'autres études ont relié la flexibilité du milieu de travail à une meilleure santé mentale, à une baisse de la dépression et des plaintes de troubles somatiques et à une hausse du moral²⁰².

6.2.4 Relations dans le milieu de travail et intention de quitter son emploi

Les horaires de travail souples ont été associés à une perception d'amélioration des relations au sein du groupe de travail et avec les superviseurs²⁰³. Aux États-Unis et au Canada, l'ampleur de la flexibilité du milieu de travail et la satisfaction face à la souplesse des horaires ont été reliées à une diminution de l'intention de quitter son emploi²⁰⁴. Une étude menée auprès de parents qui travaillent à Hong Kong a aussi établi un lien entre la satisfaction face à la souplesse des horaires et une diminution de l'intention de quitter son emploi²⁰⁵.

6.3 Souplesse du lieu de travail et télétravail

Les effets positifs du télétravail semblent être le résultat d'un ensemble de facteurs tels que l'augmentation du contrôle, de la capacité de se concentrer, de l'efficacité et de la souplesse²⁰⁶. Travailler à la maison de un à trois jours par semaine est idéal. Cela permet de maximiser les avantages de la concentration et du temps consacré à la famille tout en minimisant l'isolement social et la perte de contact avec les collègues de travail et le superviseur²⁰⁷.

6.3.1 Satisfaction au travail et engagement envers l'organisation

Une étude menée dans quatre pays européens (Islande, Norvège, Portugal et Royaume-Uni) a conclu que le télétravail était positivement associé à la satisfaction au

travail et à l'engagement envers l'organisation²⁰⁸. Une méta-analyse de 46 études en milieu naturel auprès de 12 883 employés a démontré que le télétravail avait des effets bénéfiques sur la satisfaction au travail²⁰⁹.

6.3.2 Stress lié au travail et relations dans le milieu de travail

Une étude menée dans quatre pays européens a conclu que le télétravail était relié à une diminution du stress lié au travail²¹⁰. Bien que les employés aient signalé des effets positifs sur leurs relations avec leurs collègues de travail, les gestionnaires disaient que la qualité des relations dans le milieu de travail n'était pas affectée, alors que leurs collègues de travail y voyaient des effets négatifs.

La méta-analyse a constaté que le télétravail était associé à une diminution des conflits travail-vie et du stress lié au rôle chez les employés. Par contre, si le télétravail occasionnel ou à faible intensité n'a pas d'effets négatifs sur la qualité des relations dans le milieu de travail, le télétravail intensif (plus de 2,5 jours par semaine) accentue les effets bénéfiques du télétravail sur les conflits travail-vie, mais a des effets négatifs sur les relations avec les collègues de travail²¹¹.

6.4 Semaine de travail comprimée

6.4.1 Satisfaction au travail

Une méta-analyse de 11 études a conclu que les employés qui se prévalent de la semaine de travail comprimée signalent un degré plus élevé de satisfaction au travail et une plus grande satisfaction quant à leur horaire de travail²¹².

6.5 Travail à temps partiel

6.5.1 Satisfaction au travail et engagement envers l'organisation

Les résultats sont extrêmement variables et dépendent d'autres facteurs comme le sexe, l'âge, l'éducation, l'horaire de travail, le type de contrat et la nature du travail²¹³. Le contrôle semble être le mécanisme sous-jacent. Les employés qui travaillent selon leur horaire de leur choix et qui occupent un poste permanent plutôt que temporaire, disent ressentir davantage d'effets positifs²¹⁴.

6.6 Services de garde parrainés par l'employeur et services d'urgence ou de remplacement

Les recherches sur cette forme de pratique de conciliation travail-vie confirment qu'elle peut être extrêmement utile pour les parents qui l'utilisent et qu'elle permet de réduire le stress, d'améliorer le moral, la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation, tout en réduisant l'absentéisme et le taux de roulement²¹⁵.

Bien que cette pratique soit souvent perçue comme coûteuse pour les employeurs et qu'elle soit habituellement utilisée par un petit nombre d'employés, elle peut être économique à long terme puisqu'elle permet de réduire l'absentéisme et d'augmenter le maintien en service, tout en appuyant le recrutement de nouveaux talents en raison d'une perception plus positive de l'organisation de la part des employés et du public.

6.7 Congés

La mise en place de politiques de congé libérales (congé de maternité et congé parental, permettant aux employés de prendre congé lorsqu'un membre de la famille est malade) semble avoir un effet positif sur les utilisateurs comme sur les non utilisateurs. Elle contribue à améliorer la réputation de l'organisation, à augmenter l'engagement des employés envers l'organisation et servent d'outil pour réduire l'attrition chez les mères durant la première année suivant la naissance d'un enfant²¹⁶. Ces effets sont particulièrement apparents dans les pays où les politiques publiques n'assurent pas aux employés le droit à un congé payé pour ces fins.

6.8 Effets à long terme de l'utilisation sur les résultats des employés

Il existe très peu d'études à long terme sur les effets de l'utilisation des pratiques de conciliation travail-vie sur les employés. Une étude récente réalisée à partir des données de l'EMTE signale que l'utilisation d'au moins un type de modalités de travail flexibles ou de soin des personnes à charge (dans un ensemble de pratiques de conciliation travail-vie) entraîne une amélioration du maintien en place pour les hommes et pour les femmes, un degré de satisfaction au travail plus élevé chez les femmes, et une augmentation du taux de promotion chez les hommes²¹⁷. Les études à long terme sur les arrangements de réduction de la charge de travail des employés professionnels dans les entreprises de grande taille laissent croire que, lorsqu'elles sont bien appuyées par les gestionnaires et par la culture de l'entreprise, les options de réduction de la charge de travail ne nuisent pas nécessairement aux possibilités de promotion au sein de l'entreprise²¹⁸.

6.9 Résumé

En général, les recherches indiquent que les horaires de travail variables, la semaine de travail comprimée, les options de télétravail/travail à domicile et les services de garde fournis par l'employeur ont un effet positif sur la satisfaction au travail, l'engagement envers l'organisation et l'intention de quitter un emploi. Par exemple, la revue de 27 articles effectuée par Baltès et coll. (1999)²¹⁹, a indiqué que les horaires de travail variables avaient une incidence positive sur la productivité, la satisfaction au travail, l'absentéisme et la satisfaction des employés face à leur horaire de travail, mais ne semblaient pas avoir d'effet sur l'autoévaluation du rendement.

Nonobstant ces remarques générales, les résultats peuvent varier selon les études, le type de pratique de conciliation travail-vie et les groupes d'employés (sexe, type d'emploi [gestionnaire/professionnel ou autre] et le statut de parent/soignant de l'employé). Les effets positifs sont particulièrement notables chez les employés n'occupant pas des postes de gestionnaires/professionnels et qui n'ont souvent pas l'autonomie dont jouissent ces derniers dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. On retrouve plusieurs constats dans la documentation scientifique indiquant qu'un degré modéré de souplesse produit les résultats les plus positifs. D'autres études²²⁰ révèlent que les employés qui bénéficient d'horaires flexibles (particulièrement les femmes et les parents) signalent une baisse du stress lié au travail et de la dépression et une meilleure santé mentale. Les horaires de travail flexibles présentent également une corrélation avec une baisse de l'intention de quitter son emploi et un taux de roulement réel plus bas, notamment, encore une fois, chez les parents²²¹.

Les rapports signalant des effets négatifs sont rares, ce qui peut refléter un parti pris dans la documentation. Plusieurs défis peuvent avoir une incidence sur le succès de la mise en œuvre de telles politiques. Il s'agit entre autres de la difficulté de couvrir la totalité des heures de travail, d'assurer une coordination et une communication efficace avec les employés, du degré d'aise des gestionnaires face à ces pratiques et de leur capacité à contrôler le rendement des employés.

7. Résultats pour l'organisation et les employés

Dans ce chapitre, nous étudions les effets des pratiques de la conciliation travail-vie sur le rendement et la productivité au travail, les promotions, les salaires, les retards, l'absentéisme, le roulement du personnel et le recrutement. Les études et les rapports de recherches universitaires dans la presse des affaires sur les résultats organisationnels des pratiques de la conciliation travail-vie ont eu tendance à miser sur les résultats les plus critiques pour les économies de coûts (réduction de l'absentéisme, du roulement de personnel et des coûts immobiliers), une productivité accrue et l'amélioration de l'image organisationnelle. Bien que de nombreux facteurs aient une incidence sur les résultats organisationnels, un thème dominant de la littérature est que les pratiques de la conciliation travail-vie qui misent efficacement sur les talents et l'engagement des employés constituent des outils importants et puissants de la réussite organisationnelle.

Les mesures les plus couramment utilisées des résultats organisationnels sont notamment les suivantes :

- Coûts réduits – particulièrement ceux qui sont liés à une réduction de l'absentéisme et du roulement du personnel;
- Rendement amélioré des employés;
- Niveaux élevés de satisfaction de la clientèle et des services à la clientèle;
- Productivité et rentabilité.

Une grande partie des ouvrages publiés faisant ressortir les avantages concurrentiels des résultats organisationnels des pratiques de conciliation travail-vie traitent principalement des bénéfices qu'ils entraînent pour les organisations de grande taille, particulièrement celles du secteur financier, les sociétés pharmaceutiques, les sociétés d'experts-conseils et les entreprises de haute technologie, telles qu'IBM, AT&T et Sun Microsystems, qui font l'essai d'une gamme d'options touchant la flexibilité et le télétravail. En comparaison, la documentation sur les PME est beaucoup plus limitée. Les rapports de la presse des affaires et les médias dans l'ensemble présentent une couverture plus variée (bien qu'ils aient toujours tendance à se concentrer sur les grandes organisations et qu'il leur manque le niveau de détail et la rigueur des études universitaires).

Les études d'évaluation peuvent comparer les données obtenues auprès des employés avant et après la mise en oeuvre d'une nouvelle pratique ou d'un nouveau programme de conciliation travail-vie; celles provenant d'unités ou d'organisations comparables qui ont accès ou non à la pratique de conciliation travail-vie évaluée. Elles peuvent également obtenir des données auprès d'employés sur ce qu'ils feraient en l'absence des pratiques qui ont été instituées ou du soutien dont ils bénéficient.

Tableau 3 – Résultats pour l'organisation et les employés

Résultats pour l'organisation et les employés
Absentéisme – jours imprévus et demandes de prestations d'invalidité de longue durée
Absentéisme lié aux soins des personnes à charge (un enfant malade, soins d'une personne âgée, instabilité des arrangements liés à la garde d'enfants)
Recherche d'un autre emploi
Départ volontaire
Retour au travail après un congé
Rendement – indicateurs objectifs
Augmentations de salaires
Promotions, avancement professionnel
Satisfaction et fidélisation de la clientèle
Rentabilité, valeur actionnariale

7.1 Pratiques de conciliation travail-vie en général ou en lots

7.1.1 Rendement et productivité au travail

Plusieurs études de recherche ont indiqué un lien positif entre la disponibilité des pratiques de conciliation travail-vie ou le recours à celles-ci et l'amélioration du rendement individuel et de la productivité auto évaluée²²². De façon similaire, l'utilisation de pratiques de conciliation travail-vie a été liée à une amélioration du rendement individuel²²³. Toutefois, en général, la robustesse du lien entre les mesures de la disponibilité ou le recours à des lots de pratiques de conciliation travail-vie et le rendement est plus faible que celui des conclusions sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

- Dans les entreprises québécoises où des mesures de conciliation travail-vie ont été mises en œuvre, 24 % des gestionnaires en ressources humaines interviewés ont affirmé que le rendement s'est amélioré grâce à ces mesures, mais 62 % ont déclaré qu'elles n'ont apporté aucun changement²²⁴.
- Dans une étude longitudinale sur les employés canadiens, une utilisation accrue des pratiques de conciliation travail-vie laissait prévoir de manière significative des

hausse de salaires et un nombre accru de promotions à la longue après la comptabilisation des effets des variables de contrôle²²⁵.

- Konrad et Mangel (2000)²²⁶ ont constaté un lien positif important entre le nombre de pratiques de conciliation travail-vie offertes et la rentabilité de l'entreprise comme une mesure de la productivité – un lien qui était plus fort dans les entreprises qui emploient un nombre élevé de femmes.
- Une étude portant sur 732 entreprises de taille moyenne aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France et en Allemagne a démontré que celles qui ont les meilleures pratiques de gestion avaient davantage de pratiques de conciliation travail-vie et que celles-ci étaient liées à une productivité accrue²²⁷.

7.1.2 Retards et absentéisme

- Une grande disponibilité de pratiques de conciliation travail-vie est liée à un faible absentéisme auto-déclaré et à un recours à un nombre réduit de journées de congé de maladie, mais les résultats sont plus marqués lorsque des pratiques de conciliation travail-vie particulières (horaire variable, services de garde d'urgence) sont prises en considération²²⁸.
- Dans les entreprises québécoises où une diversité de mesures de conciliation travail-vie ont été mises en place, 21 % des gestionnaires en ressources humaines interviewés ont mentionné que les retards ont diminué à la suite de ces mesures, mais 64 % ont déclaré qu'elles n'ont apporté aucun changement. Quant à l'absentéisme, 15 % croyaient qu'il avait augmenté, 17 % estimaient qu'il avait diminué et 62 % estimaient qu'il était demeuré le même²²⁹.
- Dans une étude sur les services de garde d'enfants de la Banque Nationale du Canada, les horaires variables à Hydro-Québec et les horaires de travail à temps partiel volontaires offerts à l'Institut de cardiologie de Montréal, Haines (1995)²³⁰ a constaté que le fait que l'employeur offre des services de garde n'a pas fait diminuer le taux d'absentéisme (bien qu'il ait réduit le roulement de personnel). La même étude a également révélé que l'implantation de l'horaire variable à Hydro-Québec avait seulement réduit l'absentéisme chez les cadres. Toutefois, on a également signalé que bien que les coûts de la mise en œuvre du travail à temps partiel volontaire à l'Institut de cardiologie de Montréal aient été pratiquement nuls, la mesure a rapporté 23 559 \$ à l'employeur en raison d'une diminution de l'absentéisme.

7.1.3 Recrutement et rétention

- Plusieurs études et rapports dans les médias révèlent que le nombre de pratiques de conciliation travail-vie offertes peut jouer un rôle dans l'attraction de nouveaux employés et la réduction de l'intérêt des employés à changer d'employeur²³¹. Les études qui démontrent de plus bas taux de roulement du personnel auprès du

personnel professionnel très qualifié indiquent ainsi généralement d'importantes économies de coûts financiers.

- Une étude d'avocats canadiens réalisée par Catalyst (2000)²³² indiquait que pour les hommes et les femmes, un environnement qui leur permettrait d'équilibrer leur vie professionnelle et leur vie familiale était un facteur principal dans le choix de leur entreprise. De plus, ceux qui avaient des perceptions négatives à propos de la culture de leur entreprise avaient des intentions de roulement plus élevées. Le coût du roulement de personnel était estimé à 315 000 \$ par employé.
- Quoique l'étude de Haines (1995)²³³ sur l'horaire variable à Hydro-Québec ait révélé que 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 \$.
- Une étude longitudinale auprès d'employés canadiens a démontré que même après le contrôle de variables démographiques parasites, un plus grand recours à des pratiques de conciliation travail-vie était lié à des réductions des intentions de roulement au fil du temps²³⁴.

7.2 Modalités de travail flexibles et horaire variable

Dans une étude sur les horaires variables et le télétravail dans six entreprises américaines²³⁵, on a relevé les faits suivants :

- 65 % des gestionnaires et 87 % des employés ont déclaré que les modalités de travail flexibles avaient une incidence positive ou très positive sur la qualité du travail;
- 70 % des gestionnaires et 87 % des employés ont déclaré que les modalités de travail flexibles avaient une incidence positive ou très positive sur la productivité;
- 76 % des gestionnaires et 80 % des employés ont indiqué que les modalités de travail flexibles avaient des conséquences positives sur le maintien en place du personnel.

Dans une étude auprès d'employés professionnels, la flexibilité du lieu de travail se classait comme l'outil de maintien en fonction du personnel le plus important avant les salaires ou les options d'achat d'actions²³⁶.

7.2.1 Recrutement et rétention

Bien que l'horaire variable puisse laisser présager un roulement de personnel plus faible²³⁷, les effets semblent parfois dépendre de variables contextuelles. Par exemple, Rothausen (1994)²³⁸ a constaté que la satisfaction à l'égard de la flexibilité de l'horaire de travail était liée à de plus faibles taux de roulement chez les parents. De plus, dans une étude réalisée par Batt et Valcour (2003)²³⁹, l'accès à des pratiques d'horaire variable

était annonciateur de plus faibles intentions de roulement davantage chez les hommes que chez les femmes.

7.2.2 Absentéisme

La méta-analyse de Baltes et coll. (1999)²⁴⁰ de 27 études indiquait que les horaires variables étaient liés à un taux d'absentéisme plus faible. De plus, la mise en place d'un horaire variable est souvent liée à des chutes importantes de l'absentéisme comme en font mention les organisations²⁴¹.

7.2.3 Productivité et rendement

- Quoique les études n'indiquent habituellement pas de conséquences négatives sur le rendement individuel, il existe des preuves selon lesquelles les horaires variables pourraient avoir des conséquences nulles ou mitigées. Les modalités de travail flexibles sont également liées à une productivité individuelle auto déclarée accrue²⁴². On a constaté que les horaires variables donnaient lieu à des améliorations de la productivité et du rendement réels de chaque employé²⁴³.
- Une méta-analyse de 27 études a révélé que les horaires variables étaient liés à des améliorations à la productivité individuelle, mais pas au rendement auto évalué²⁴⁴.
- Les modalités de travail flexibles étaient également liées à un meilleur rendement d'équipe²⁴⁵. Dans les organisations échantillonnées par Pruchno, Litchfield et Fried (2000)²⁴⁶, environ un tiers des gestionnaires ont mentionné que la productivité s'était améliorée.

7.2.4 Salaires et promotions

- Dans un échantillon d'employés canadiens, Fang et Lee (2008)²⁴⁷ ont constaté un lien positif entre le recours aux modalités de travail flexibles et le nombre de promotions qu'une personne a obtenues au fil du temps. Cette conclusion était importante pour les hommes, mais pas pour les femmes.
- Selon Weeden (2005)²⁴⁸, il existe un avantage de salaire de 6 %-11 % pour les pratiques de conciliation travail-vie telles que les horaires variables ou la possibilité de travailler d'un emplacement variable. Toutefois, l'écart salarial positif lié au recours aux horaires variables peut s'appliquer aux femmes, mais pas aux hommes²⁴⁹.

7.3 Souplesse du lieu de travail et télétravail

Une récente étude réalisée par la Computing Technology Industry Association (CompTIA, 2008)²⁵⁰ a révélé que deux tiers des entreprises pensent que le télétravail a entraîné une productivité accrue, des coûts réduits, un meilleur recrutement et un maintien en fonction du personnel accru. La même étude a également mentionné que près de 40 % des entreprises estiment qu'elles ont accès à du personnel plus qualifié par suite

de leur programme de télétravail : 37 % ont mentionné que le télétravail aidait à améliorer la rétention des employés, et 60 % ont déclaré des économies de coûts.

7.3.1 Productivité et rendement

Selon un examen de la documentation²⁵¹, bon nombre d'études démontrent que le télétravail est associé à des augmentations auto déclarées de la productivité découlant d'une durée de déplacement moindre et d'une plus grande capacité de concentration; toutefois, ces résultats peuvent porter à confusion en raison de la nature biaisée des données d'auto-déclaration. Une étude portant sur quatre pays européens appuie cette conclusion²⁵². Les employés auto-évaluaient leur rendement au travail comme s'étant amélioré à la suite d'une entente de télétravail. Toutefois, leurs gestionnaires percevaient le rendement des hommes comme n'ayant pas changé et celui des femmes comme étant pire que sans entente de télétravail.

7.3.2 Absentéisme

Les employés ont mentionné que la possibilité de télétravail leur permettait de réduire leur taux d'absentéisme²⁵³.

7.3.3 Recrutement et rétention

Les résultats de la méta-analyse ont démontré que le télétravail a des effets bénéfiques sur les intentions de roulement²⁵⁴. Cette conclusion semble toutefois être au moins partiellement teintée par un plus grand sentiment d'autonomie. De plus, la possibilité de télétravail dans le cadre d'un horaire variable était considérée comme un aspect important pour les employés qui envisagent de choisir un nouvel employeur²⁵⁵.

- Les horaires variables semblent également être particulièrement importants pour les nouvelles mères. La rétention du personnel est plus élevée lorsque les mères sont autorisées à travailler à domicile après la naissance d'un enfant²⁵⁶.
- Une étude intéressante réalisée par Golden (2007)²⁵⁷ a toutefois révélé que les collègues ne participant pas au télétravail étaient très insatisfaits de leurs collègues qui participent souvent au télétravail et ils mentionnaient des intentions plus élevées de quitter leur organisation pour cette raison. Cette conclusion révèle que le télétravail peut avoir des effets indésirables dans les groupes de travail s'ils ne sont pas gérés de manière appropriée.

7.4 Semaine de travail comprimée

Dernièrement, l'intérêt a grandi à l'égard des coûts et des avantages des semaines de travail comprimées puisqu'elles semblent être utiles lorsque les moments sont propices à la prolongation des quarts de travail et pour réaliser des économies de coûts de fonctionnement lorsque les prix du carburant ou d'autres dépenses augmentent. Il y a des

preuves et des opinions contradictoires sur l'efficacité des employés qui travaillent de longues journées (10-12 heures) et la notion que la semaine comprimée est saine ou favorable à la famille, bien qu'elle puisse permettre des fins de semaine de trois jours. Les semaines de travail comprimées constituent une réalité concrète dans certaines catégories d'emploi; elles sont en effet courantes chez les infirmières, mais il y a moins de recherches sur ses effets pour les employés et les organisations qu'on pourrait le croire.

7.4.1 Absentéisme, productivité et rendement

La méta-analyse de Baltes et coll. (1999)²⁵⁸ indiquait que la semaine de travail comprimée n'avait aucune incidence sur l'absentéisme ou sur les indicateurs objectifs de la productivité; toutefois, les évaluations subjectives du rendement des employés par le supérieur étaient plus élevées pour les employés bénéficiant de l'horaire de la semaine de travail comprimée²⁵⁹. De plus, d'autres études laissent entendre qu'il peut y avoir un facteur temporel une étude indiquerait qu'en dépit d'un rendement accru dans la première année suivant l'implantation de l'horaire de la semaine de travail comprimée, l'effet a disparu après deux ans²⁶⁰.

7.5 Travail à temps partiel et réduction de la charge de travail

7.5.1 Absentéisme, productivité et rendement

Le travail à temps partiel est parfois lié à un absentéisme réduit, mais les différences de l'absentéisme entre les employés à temps partiel et à temps plein peuvent réellement être attribuables à des différences relatives au type de travail accompli par les employés à temps plein et les employés à temps partiel²⁶¹.

Les résultats d'études examinant la productivité et le rendement des employés à temps partiel étaient très contrastés. Tandis que certains ont indiqué de légères augmentations de la productivité, d'autres révélaient des effets nuls ou contrastés²⁶².

Lee et coll. (2002)²⁶³ ont réalisé des entrevues de fond avec 86 gestionnaires et professionnels ayant une charge de travail réduite dans des entreprises au Canada et aux États-Unis. Les participants ont signalé des effets neutres ou positifs sur leur productivité parce qu'ils se sentaient plus créatifs et concentrés et moins épuisés. Leurs supérieurs ont également déclaré que les employés ayant une charge de travail réduite avaient maintenu ou amélioré leur rendement. De plus, les collègues de ces employés estimaient qu'ils n'avaient pas subi de conséquences négatives.

7.5.2 Recrutement et rétention

Dans l'étude précitée de Lee et coll. (2002)²⁶⁴, les supérieurs d'employés de gestion et d'employés professionnels ayant une charge de travail réduite estimaient que cette option

avait amélioré le recrutement et la rétention du personnel, particulièrement en ce qui a trait à la prévention du départ des mères après la naissance d'un enfant.

7.6 Services de garde en milieu de travail et soutien à la garde des personnes à charge

7.6.1 Absentéisme

En général, les parents sont susceptibles à des taux élevés de retard, d'absentéisme et d'absentéisme partiel attribuables à des difficultés relatives à la garde d'enfants lorsque leurs enfants sont jeunes (p. ex., un enfant malade, des interruptions de services de garde ou des horaires de garderie stricts)²⁶⁵. Une partie de l'attrait des services de garde en milieu de travail et des services de remplacement d'urgence est liée à la perception qu'ils réduisent l'absentéisme parental²⁶⁶. Et, ce qui est plus important, les programmes de garde d'enfants ont été liés à des réductions réelles du taux d'absentéisme dans bon nombre d'études²⁶⁷.

7.6.2 Recrutement et rétention

Plusieurs études en Amérique du Nord et à l'étranger ont démontré que les services de garde en milieu de travail entraînent des conséquences positives sur le recrutement et la rétention²⁶⁸. De plus, les employés ayant accès à des garderies en milieu de travail sont plus susceptibles de recommander leur employeur aux autres, ce qui entraîne un avantage lié au recrutement²⁶⁹.

Les garderies en milieu de sont également liées à un roulement réduit dans plusieurs études²⁷⁰. La prestation de congés de maladie flexibles et de services de références pour la garde d'enfants est liée à des diminutions importantes du taux de roulement²⁷¹.

7.6.3 Productivité et rendement

Les conclusions provenant de la documentation dans ce domaine sont très contrastées, bien que Burge et Stewart (1988)²⁷² aient constaté que l'installation d'une garderie en milieu de travail avait une incidence positive sur les croyances à propos de la productivité. Kossek et Nichol (1992)²⁷³ ont constaté que l'utilisation d'une garderie en milieu de travail n'était pas liée aux évaluations par les gestionnaires de la productivité des usagers. Dans la même veine, Goff et coll. (1990)²⁷⁴ ont mentionné que les avantages d'une garderie n'avaient aucune incidence sur le rendement. Dans le même ordre d'idées, bien que l'utilisation d'une garderie en milieu de travail ait été liée à la capacité d'effectuer des heures supplémentaires²⁷⁵, elle ne donnait pas lieu à une productivité améliorée²⁷⁶. Johnson et Provan (1995)²⁷⁷ ont constaté qu'il y avait une incidence positive d'un service de garde parrainé par l'employeur sur les salaires, particulièrement pour les femmes; toutefois, Baughman et coll. (2003)²⁷⁸ déclarent que les garderies ont

une incidence négative sur les revenus chez les femmes, qui pourraient accepter un salaire inférieur afin d'avoir accès à une garderie parrainée par l'employeur.

7.7 Absences autorisées

La mise en place de politiques libérales sur les congés, y compris celles qui sont indiquées ci-dessous, est associée à un taux de roulement réduit.

7.7.1 Congé de maternité

- La prolongation de la durée du congé de maternité et la capacité d'éviter des heures supplémentaires obligatoires a grandement réduit l'attrition des mères dans la première année suivant la naissance d'un enfant aux États-Unis au début des années 1990²⁷⁹.
- Les mères aux États-Unis, au Japon et en Grande-Bretagne qui ont droit à des congés de maternité protégés par un emploi ont des salaires supérieurs que ceux qui n'y ont pas accès²⁸⁰.
- En Australie, où on n'offre pas encore de congé de maternité rémunéré, un programme de congé de maternité de six semaines a fait en sorte qu'une institution financière a enregistré une chute du taux de démission des femmes en congé de maternité de 41 % à 18 %²⁸¹.

7.7.2 Congé parental

- Les hommes qui ont pris un congé du travail pour des raisons parentales étaient moins susceptibles d'être recommandés pour des promotions que les hommes qui n'avaient pas pris de congé autorisé²⁸².
- La disponibilité d'un congé parental avait une incidence positive perçue sur les résultats du rendement financier organisationnel²⁸³.

7.7.3 Congé familial et personnel

Johnson (1995)²⁸⁴ indique que les problèmes liés aux modalités des soins des personnes à charge peuvent souvent avoir une incidence sur la productivité et l'efficacité au travail pour les hommes et les femmes.

7.8 Résumé

Les pratiques de conciliation travail-vie peuvent avoir une incidence sur le rendement organisationnel de plusieurs façons. En premier lieu, elles peuvent réduire les coûts découlant de l'absentéisme et plus particulièrement ceux du aux de roulement de personnel. Des taux de roulement plus faibles entraînent non seulement des coûts de recrutement et de remplacement réduits, mais ils témoignent également d'un plus grand engagement envers l'organisation, un taux réduit de fuite de connaissances propres aux

institutions ou aux entreprises et ainsi un meilleur rendement du capital investi pour l'employeur. Deuxièmement, un taux de roulement faible et un taux de rétention élevé peuvent améliorer l'image de l'organisation sur le marché du travail et élargir le bassin de talents constitué par les candidats à l'emploi. Ce dernier résultat est clairement important dans un marché du travail restreint. Il peut également augmenter la valeur actionnariale. Troisièmement, un faible roulement de personnel peut augmenter la productivité du fait d'une réduction du stress, de la diminution de la prévalence du conflit travail-vie personnelle et parce que les employés ont davantage de maîtrise sur leur charge de travail et leur horaire de travail. Quatrièmement, les pratiques de conciliation travail-vie peuvent faire en sorte que les employés soient en meilleure santé et donner lieu à une diminution des accidents et des blessures, avec des réductions des coûts des soins de santé connexes. Bien que ces conclusions soient importantes, les mécanismes réels qui expliquent les liens entre les pratiques de conciliation travail-vie et les résultats organisationnels demandent à être éclaircis. De plus, les résultats peuvent différer selon le sexe, le type d'emploi et le fait que les employés aient ou non des responsabilités à l'égard de soins à des personnes à charge.

8. Rendement du capital investi de l'organisation

Bien que les pratiques de conciliation travail-vie soient de plus en plus intégrées aux modalités de travail de l'organisation, il y a eu peu de tentatives systématiques d'évaluer leur efficacité et leur rendement du capital investi potentiel²⁸⁵. En réalité, la rareté de ces études et analyses se reflète dans l'ensemble de la documentation examinée dans cette section comparativement à celle des autres sections du rapport. Une compréhension imparfaite de l'efficacité des pratiques de conciliation travail-vie fait qu'il est difficile de promouvoir la notion qu'elles constituent une bonne affaire pour les employeurs. Par conséquent, l'appui de la haute direction des organisations à la mise en œuvre de ces pratiques et au financement de celles-ci pourrait s'avérer limité²⁸⁶.

La rareté relative de travaux calculant l'efficacité et le rendement du capital investi des pratiques de conciliation travail-vie peut s'expliquer en partie par la complexité de cette tâche. Notre étude a déterminé que les exemples les 'plus faciles' et peut-être les plus clairs des calculs du rendement du capital investi peuvent être réalisés lorsque les employeurs évaluent les coûts et les avantages d'une pratique visible et spécifique qui comporte des objectifs clairs, et qu'ils tiennent compte de ses effets indépendamment d'autres facteurs ou processus du milieu de travail. Cette démarche coïncide avec ce que Lobel et Faught appellent l'approche du coût humain. Elle est basée sur l'évaluation de la réduction des coûts de main-d'œuvre ou sur des économies de coûts associées à des pratiques précises qui peuvent être monétisées (p. ex., coûts directs et indirects de la réduction de l'absentéisme associé au recours à un programme de service de garde de remplacement sur une base urgente).

Plus complexes et plus ardues sont les efforts entrepris pour évaluer les changements relatifs à un ensemble de pratiques en milieu de travail, notamment un changement dans la culture organisationnelle qui incorpore une démarche d'investissement à plus long terme. Dans ces circonstances, les résultats à plus long terme de l'engagement et du dévouement des employés ne sont peut-être pas visibles immédiatement et peuvent être plus subtils (p. ex., avantages du départ évité d'employés de talent et valeur des contributions qu'ils offrent lorsqu'ils gravissent l'échelle d'expertise et de leadership propre à l'entreprise). D'autres défis incluent l'évaluation de la productivité et du rendement, et la difficulté d'établir un lien entre le rendement des employés et les résultats financiers. On se concentre souvent sur certains résultats des pratiques de conciliation travail-vie (p. ex., stress au travail réduit, satisfaction professionnelle et engagement organisationnel accrus) parce qu'ils sont plus faciles à évaluer, particulièrement au moyen d'études sur l'organisation. Toutefois, il peut être difficile d'attribuer une valeur monétaire à ces résultats et, de ce fait, de mesurer leur efficacité pour calculer le rendement du capital investi. Comme ils ont une incidence sur les résultats à plus long terme tels que les symptômes liés à la santé physique et mentale, la productivité, le rendement et les intentions de roulement du personnel, ils devraient être

inclus dans tous les calculs du rendement du capital investi. Les résultats tels que l'absentéisme et les taux de roulement de personnel sont ceux auxquels il est plus facile d'attribuer une valeur monétaire et ils peuvent, par conséquent, être plus facilement intégrés aux calculs du rendement du capital investi.

Malgré ces défis et d'autres obstacles, les organisations doivent toutefois évaluer la valeur de leurs efforts et il y a un intérêt évident dans le calcul du rendement du capital investi des pratiques de conciliation travail-vie lorsque cela est possible – en fait, le présent rapport suggère qu'il s'agit d'un impératif organisationnel. Le calcul du rendement du capital investi en termes de coûts fournit à tous les intervenants, tels que les employeurs, les cadres supérieurs et les employés, une certaine indication de l'efficacité de ces pratiques et du succès (ou de l'échec) de la façon dont elles ont été conçues et mises en œuvre (p. ex., service de garde en milieu de travail par opposition aux services de référence pour les services de garde).

Les entreprises ont identifié sept questions clés qui devraient être étudiées **avant** d'établir un processus pour mesurer le rendement du capital investi sur les pratiques de conciliation travail-vie²⁸⁷.

- À qui l'information sera-t-elle présentée?
- Quelles autres pratiques de l'organisation font concurrence aux pratiques de conciliation travail-vie (ou ont une incidence sur leur résultat)?
- Qui fournira les données – p. ex., sources internes ou externes?
- Quelles sources de données seront utilisées et de quelle façon le processus de collecte de données sera-t-il conçu?
- De quelle façon les conclusions seront-elles quantifiées? (et, nous ajouterions, de quelle façon les données non quantifiées seront-elles intégrées aux conclusions?)
- De quelle façon les conclusions générales seront-elles intégrées à la politique de l'organisation?
- De quelle façon les buts organisationnels des pratiques respectives seront-ils définis?

8.1 Calcul du rendement du capital investi

Pour calculer le rendement du capital investi, on doit examiner le lien entre les coûts (exprimés en valeur monétaire) et les éléments suivants : 1) avantages directs et indirects (également exprimés en dollars), ce qui implique une analyse coût-avantage, 2) résultats directs et indirects (indicateurs non monétaires), ce qui requiert une analyse coût-efficacité, ou 3) jugements subjectifs sur la valeur d'options différentes, ce qui nécessite une analyse coût-utilité.

Pour les trois méthodes, la première étape est le calcul des coûts directs et indirects. Cette étape inclut les coûts de mise en oeuvre de la pratique (coûts irrécupérables) et les coûts de fonctionnement de la pratique au fil du temps (coûts récurrents). Pour une analyse coût-avantage, la prochaine étape consiste à attribuer une valeur monétaire aux avantages, en tenant compte du fait que les avantages peuvent être indirects et inclure des coûts réduits, des retombées positives et des effets multiplicateurs. Les avantages de certaines pratiques peuvent se manifester longtemps après que les coûts aient été encourus. Les impacts économiques qui surviennent à des moments différents doivent être actualisés à des taux appropriés pour les rendre mesurables sur une base équivalente.

Il existe trois façons différentes de chiffrer le résultat des analyses coût-avantage. La première exprime les avantages nets (coûts moins avantages), ce qui permet de déterminer si les avantages dépassent les coûts. La deuxième se fonde sur le ratio coût-avantage (avantages divisés par les coûts), ce qui établit une comparaison avec l'option nulle. La troisième dénote les ratios marginaux, où la valeur monétaire des coûts et avantages est comparée à des options alternatives (p. ex., placer l'argent dans un investissement qui procure un rendement de 5 %).

8.1.1 Calcul de l'absentéisme, particulièrement de l'absentéisme imprévu

Les chercheurs ont estimé que les employés qui s'absentent du travail en raison de difficultés à concilier le travail et la vie familiale avaient coûté aux employeurs canadiens 2,7 milliards de dollars en 1997²⁸⁸. Les facteurs qui entrent dans ce calcul devraient inclure les coûts directs et indirects. Le désir de réduire l'absentéisme, particulièrement l'absentéisme imprévu, est une préoccupation clé des secteurs des services et de la fabrication. Les recherches sur les centres d'appels, par exemple, révèlent que l'absentéisme imprévu dans ce milieu peut entraîner des coûts additionnels aussi élevés que 25 % du salaire d'un employé, ce qui a incité une société de télécommunications citée par le Corporate Leadership Council²⁸⁹ à essayer des programmes permettant aux employés d'avoir plus de choix et de flexibilité quant à leur horaire de travail. D'autres organisations ont lancé des services de garde d'urgence ou de remplacement afin de permettre aux employés de se rendre au travail lorsqu'un enfant est légèrement malade ou qu'une entente de service de garde existante a été interrompue.

En règle générale, dans l'évaluation des **coûts directs**, il convient de multiplier le nombre de jours d'absence par le salaire d'un employé. Les taux d'absentéisme d'un groupe d'employés au cours d'une période donnée peuvent être calculés avant et après l'implantation d'une nouvelle pratique de conciliation travail-vie. On peut également comparer les taux d'absentéisme d'employés équivalents selon qu'ils aient accès ou non à une pratique particulière. Un spécialiste de ces estimations laisse entendre que le coût réel de l'absentéisme correspond réellement à au moins deux fois le salaire horaire réel des employés puisque les employeurs doivent tenir compte du salaire réel de l'employé, des avantages, du temps du supérieur et des occasions manquées découlant de l'absentéisme.

Dans les cas où un employé est responsable des revenus directs d'une entreprise, cela pourrait toujours constituer une sous-estimation²⁹⁰. De plus, d'autres coûts qui pourraient découler de l'absentéisme incluent le coût du personnel de remplacement, des heures supplémentaires de la part d'autres employés, et toute réduction des ventes ou des services qui peut être attribuable à l'absence d'un employé. D'autres coûts non-quantifiables comprennent le stress que des collègues sont susceptibles de ressentir s'ils doivent composer avec des tâches additionnelles.

Lobel et Faught (1996)²⁹¹ donnent des exemples de deux calculs différents basés sur l'utilisation de 3 200 places en service de garde de remplacement dans une année. L'un tenait compte uniquement des économies nettes fondées sur le salaire. Un calcul qui prenait en compte les coûts directs et indirects a suggéré une économie nette estimée près de 30 fois supérieure (1,2 million \$ comparativement à 40 200 \$).

Bien que la mesure du coût de l'absentéisme semble être raisonnable, le concept en soi pourrait s'avérer moins pertinent dans les lieux de travail où les horaires variable et les options de télétravail sont courants ainsi que ceux dans lesquels l'accent est mis sur les résultats et le travail accompli plutôt que sur le 'temps de présence physique'. De plus, les spécialistes de ce domaine signalent que le présentéisme (qui se réfère à la fois aux employés qui se présentent au travail lorsqu'ils sont malades alors qu'ils ne le devraient pas et à ceux qui sont présents, mais improductifs en raison du stress, de l'épuisement professionnel ou de problèmes de santé mentale) peut s'avérer bien plus onéreux pour les entreprises²⁹².

8.1.2 Calcul du roulement et du remplacement de personnel

Landauer (1997)²⁹³ a mentionné que dans une étude réalisée par IBM en 1992, les employés en général évaluaient les pratiques de conciliation travail-vie comme étant le sixième de 16 facteurs encourageant la rétention du personnel, alors que les employés ayant le meilleur rendement classaient les pratiques de conciliation travail-vie au deuxième rang. Une étude semblable à Hoechst Celanese²⁹⁴ laissait entendre que les employés qui étaient au fait des pratiques étaient 39 % plus susceptibles de s'attendre à demeurer au sein de l'entreprise que ceux qui n'étaient pas au fait de ces politiques. Ce premier groupe d'employés étaient également 20 % plus susceptibles de consentir à des efforts additionnels pour répondre aux besoins de l'entreprise – un indicateur d'engagement organisationnel. Les coûts de remplacement fondés sur ces données pourraient permettre aux entreprises d'anticiper les facteurs susceptibles d'inciter un plus grand nombre d'employés (et particulièrement les employés ayant un excellent rendement ou ayant des compétences particulières) à demeurer au sein de l'entreprise ainsi que le niveau de roulement qu'elles pourraient subir autrement et le coût qui y serait associé.

Un sondage auprès des employés pourrait fournir de l'information indiquant si des employés cherchent activement ou envisagent de chercher un emploi plus flexible dans

une entreprise différente afin de mieux gérer le travail et la vie personnelle. Si on suppose qu'un tiers des employés qui cherchent un autre emploi ou envisagent de démissionner le font réellement, les coûts directs potentiels seraient d'environ 150 % du salaire de chaque employé exonéré dans cette catégorie et 75 % du salaire de chaque employé non exonéré. Cette ligne directrice a été élaborée initialement en 1992, mais a été validée et est considérée comme relativement typique dans la littérature des affaires. Plus l'employé démissionnaire est chevronné et spécialisé, plus grande est la probabilité que le coût de son remplacement soit considérablement plus élevé; on suggère que ce coût pourrait se situer dans une fourchette allant 250 à 350 % du salaire annuel.

Deares et coll. (2008)²⁹⁵ ont défini divers facteurs qui devraient être inclus dans l'évaluation des coûts de roulement du personnel en regard de tous les coûts encourus lors de la mise en œuvre de programmes spécifiques de conciliation travail-vie. Ces facteurs comprennent :

- Les coûts de la cessation d'emploi, notamment les coûts administratifs liés aux entrevues de fin d'emploi et de départ ainsi qu'aux indemnités de départ volontaire;
- Les coûts de remplacement, notamment les dépenses liées à de tâches telles que l'attraction de candidats, les entrevues, les tests, les frais de déménagement et les frais administratifs préalables à l'emploi;
- Les coûts de formation;
- Les coûts des postes à pourvoir (ou les économies qui en résultent) – les dépenses ou les économies additionnelles effectuées du fait de la vacance du poste.

Un rapport de Hudson Resourcing (2005)²⁹⁶ indique que le roulement de personnel et la satisfaction des employés peuvent également avoir une incidence sur la fidélisation des clients. Bachmann (2000)²⁹⁷ cite l'exemple d'une banque qui, en offrant davantage de modalités de travail flexibles, a retenu les employés d'une succursale plus longtemps, ce qui a été associé à des taux de fidélisation de la clientèle plus élevés.

8.1.3 Diminution des coûts des soins de santé et des maladies liées au stress

Une étude réalisée par la Northwestern National Life Insurance Company a indiqué que les employés d'entreprises ayant des pratiques de conciliation travail-vie étaient deux fois moins susceptibles d'être victimes du stress ou de l'épuisement professionnel (peu importe qu'ils aient eux-mêmes effectivement eu recours aux programmes)²⁹⁸. Cela suggère que les organisations peuvent calculer leur rendement du capital investi en mesurant l'étendue de l'incidence des pratiques de conciliation travail-vie et des programmes de mieux-être sur les coûts des soins de santé de l'organisation, notamment les coûts des prestations d'invalidité de longue durée, des médicaments sur ordonnance et d'autres dépenses liées à la santé.

8.1.4 Temps économisé par les employés

Le ‘temps économisé par les employés’ est décrit comme l’avantage financier le plus direct et mesurable des programmes de conciliation travail-vie. Toutefois, il n’y a aucune certitude sur la façon dont les publications/articles respectifs l’ont calculé. Du fait de la rareté de calculs plus précis, à l’exception d’une étude réalisée par Work-Family Directions pour 300 clients comme Dupont, Hoechst Celanese et Johnson & Johnson, il est permis de croire que la disponibilité de services de soutien et de conseil aux employés a fait gagner aux employés une moyenne de 17 heures par année – ce qui correspond au temps qu’ils auraient pris durant la journée de travail pour régler des problèmes personnels ou familiaux²⁹⁹.

8.2 Calcul du rendement investi dans les petites et moyennes entreprises

Bien que les recherches sur la disponibilité des pratiques de conciliation travail-vie dans les PME soient limitées, les renseignements sur la façon exacte dont les PME au Canada calculent leur rendement du capital investi dans ces pratiques le sont encore plus. Ainsi, par exemple, bien que les répondants à l’étude de la FCEI réalisée en 2003-2004 aient mentionné avoir de meilleures relations avec les employés (77 %), une satisfaction au travail supérieure des employés (64 %), une rétention des employés supérieure (61 %), moins d’absences du travail (48 %), une productivité accrue (34 %) et le fait d’être plus concurrentiels dans l’attraction d’employés (22 %), il n’y a aucune certitude en ce qui concerne la façon exacte dont ces résultats ont été mesurés et la mesure dans laquelle ils sont liés aux coûts de la mise en œuvre et de la gestion (p. ex., rendement du capital investi)³⁰⁰.

La rareté des processus de calcul formels est le reflet des rôles et des responsabilités de gestion dans les PME. Pohlmann et coll. (2004)³⁰¹ énoncent que dans la majorité des cas (83,6 %), c’est le propriétaire d’entreprise ou le gestionnaire qui s’occupe de l’embauche, de la planification du travail et de la gestion des ressources humaines de façon plus générale. Ils ont également mentionné que les pratiques de conciliation travail-vie étaient susceptibles de découler des suggestions des employés. Bien que ces connaissances adaptées favorisent des démarches plus individualisées dans l’application des politiques, les PME peuvent ne pas disposer des ressources et outils nécessaires pour calculer les valeurs exactes du rendement du capital investi. Néanmoins, il importe de noter ici qu’une approche plus informelle à l’égard de la conciliation travail-vie dans les PME pourrait impliquer qu’elles sont mieux placées pour offrir de telles pratiques que leurs homologues de plus grande taille. De fait, les pratiques plus formelles des grandes organisations peuvent impliquer qu’elles deviennent exagérément strictes, ce qui pourrait par conséquent réduire leur potentiel de flexibilité³⁰². Alimentant davantage le débat sur la prestation officieuse par opposition à officielle de pratiques de conciliation travail-vie, Guérin et coll. (1997)³⁰³ indiquent que les ententes personnalisées, officieuses et spéciales pourraient s’avérer plus efficaces que des politiques officielles, largement accessibles. On peut trouver un soutien empirique à cette affirmation dans une étude

réalisée par Léger Marketing en 2002, qui indique que sur les 1 503 participants sondés, ceux qui travaillaient dans des organisations comptant moins de quatre employés étaient plus satisfaits de leur accès à un niveau de flexibilité leur permettant d'assumer des responsabilités personnelles³⁰⁴.

8.3 Exemples corporatifs des coûts réduits et avantages accrus des pratiques de conciliation travail-vie

8.3.1 Coûts réduits

Les taux d'absentéisme et de roulement élevés au sein des organisations constituent des indicateurs d'une motivation réduite et de stress professionnel élevé. C'est pourquoi la réduction de l'absentéisme est un objectif organisationnel important de réduction des coûts. Des organisations telles que Capital One Financial, une entreprise de services financiers, ont déclaré que les pratiques de conciliation travail-vie avaient permis de réduire le roulement et d'augmenter la productivité et la satisfaction des employés³⁰⁵. Dans le même ordre d'idées, les études sur l'initiative de télétravail d'AT&T ont indiqué qu'en dépit d'un coût d'élaboration de 2,1 millions \$³⁰⁶, une économie de 500 millions \$ depuis 1991 lui serait attribuable³⁰⁷. L'Association canadienne du télétravail a également déclaré qu'environ 25 % des 320 000 employés d'IBM à l'échelle mondiale travaillent hors des installations de la compagnie, ce qui fait économiser à l'entreprise 700 millions \$ en coûts immobiliers³⁰⁸. Malgré les chiffres cités par ces rapports, l'étude d'AT&T indiquait que certains des effets organisationnels des pratiques de conciliation travail-vie – notamment les coûts immobiliers et les coûts de roulement – sont difficiles à quantifier³⁰⁹. En fait, la notion des effets intangibles est présente dans une grande partie de la documentation universitaire sur ce sujet – même lorsque la documentation commerciale est moins circonspecte. Ainsi, par exemple, dans l'étude précitée sur 301 grandes organisations au Québec, Guérin et coll. (1997)³¹⁰ ont indiqué que l'incidence des pratiques de conciliation travail-vie sur les résultats organisationnels doit être interprétée dans une perspective élargie plutôt que dans une analyse coût-avantage à court terme rigoureuse.

8.3.2 Image organisationnelle améliorée et rétention des meilleurs employés

Le fait d'être associées à des pratiques novatrices de conciliation travail-vie permet aux organisations d'améliorer (ou même de manipuler) leur réputation organisationnelle dans le domaine public³¹¹. Cela signifie qu'elles sont également bien placées pour attirer et retenir un plus grand nombre d'employés choisis dans un bassin plus important de candidats mieux qualifiés³¹². Ainsi, par exemple, Arup Laboratories, un laboratoire de référence médical et expérimental comptant 1 789 employés, à Salt Lake City, a indiqué que l'offre d'un horaire variable l'a aidé à plus que doubler son nombre d'employés, soit de 700, en 1992, à 1 700 employés, en 2004, tout en réduisant le roulement de personnel de 22 % à 11 %³¹³. Il est également important que diverses enquêtes sur les 'meilleurs

employeurs' ont régulièrement recours à la disponibilité de pratiques de conciliation travail-vie en tant que critère d'évaluation³¹⁴, ce qui indique ainsi le lien entre l'image de l'organisation et la disponibilité de ces pratiques.

8.3.3 Productivité et rendement accrus

Bien que la mesure de la productivité présente nombre de défis, la documentation existante semble indiquer que les pratiques de conciliation travail-vie ont habituellement une incidence positive sur la productivité des employés et de l'organisation. En plus de la référence antérieure à Capital One Finance, Pfizer Canada a fait état d'une augmentation de la productivité de 30 % dans son service de traduction lorsque les employés ont eu la possibilité de travailler à distance³¹⁵.

En se concentrant spécifiquement sur le service à la clientèle comme une indication du rendement organisationnel, KPMG a indiqué que le fait de permettre aux employés de s'absenter d'urgence pour offrir des soins a constitué le moteur de la rétention de son personnel et de 'services à la clientèle de très grande qualité'³¹⁶. Civil Search International, un recruteur de cadres de 19 employés en Arizona, a mesuré les avantages de ses politiques de conciliation travail-vie en évoquant un taux de rétention d'employés élevé et une croissance annuelle de 50 %³¹⁷.

Une autre étude basée sur un échantillon national de 527 entreprises américaines a examiné la mesure dans laquelle les entreprises ont fourni des ensembles complets de pratiques de conciliation travail-vie, notamment le congé familial et parental, le soutien à la garde d'enfants et de personnes âgées, les services de garde en milieu de travail et les horaires variables. Les organisations qui offraient des ensembles plus élaborés de pratiques de conciliation travail-vie avaient des cotes supérieures en ce qui a trait à une mesure du rendement organisationnel obtenue des directeurs principaux des ressources humaines. Cette mesure prenait en compte des aspects tels que la capacité d'attirer des employés essentiels, la qualité des relations entre la direction et les employés, ainsi que la qualité des produits.

De plus, les entreprises qui offraient des politiques et un soutien plus complets ont démontré une croissance supérieure des profits et des ventes. Ces conclusions étaient plus marquées pour les entreprises plus anciennes et celles qui emploient des proportions plus importantes de femmes³¹⁸. Dans le même ordre d'idées, une étude de 195 grandes entreprises américaines a révélé que celles qui offraient un plus grand nombre de pratiques de conciliation travail-vie à leurs employés enregistraient une plus grande incidence sur la productivité (mesurée par une évaluation des ventes par employé), particulièrement au sein d'entreprises qui dépendent d'un pourcentage relativement important de femmes et de professionnels dans leur organisation³¹⁹. La seule pratique de conciliation travail-vie qui a démontré une incidence négative sur la productivité et la

rentabilité est le partage d'emploi, probablement en raison des coûts additionnels et des défis pour la direction que cette pratique comporte parfois³²⁰.

8.4 Résumé

Bien que le calcul du rendement du capital investi des pratiques de conciliation travail-vie puisse être compris comme un 'impératif organisationnel', il est clair que relativement peu d'organisations adoptent de telles pratiques. De plus, les études et les rapports d'organisations qui calculent activement leur rendement du capital investi n'offrent qu'une information limitée sur la façon dont ces calculs sont effectués. Une étude de 20 employeurs suisses de la région de Bâle³²¹ par exemple, a indiqué que les économies annuelles attendues de la prestation d'un ensemble de mesures particulières favorisant la famille devraient dépasser les coûts de la mise en œuvre de ces mesures d'environ 8 %, ce qui correspondait au rendement du capital investi estimé. Toutefois, l'étude en question n'a pas divulgué le modèle économique utilisé pour effectuer ces calculs. Cela peut s'expliquer en partie par la complexité de l'identification et du calcul des effets des pratiques de conciliation travail-vie sur l'absentéisme, le roulement/remplacement, les coûts de soins de santé, les maladies liées au stress et le temps gagné par les employés, comme indiqué plus haut. Il est encore compliqué par la difficulté que représente le calcul de leur incidence sur des résultats plus intangibles tels que la satisfaction des employés, l'accroissement du prestige de l'organisation, etc.

ENCADRÉ 3

Favoriser la flexibilité : Travail et famille Étude de la FCEI sur les pratiques du milieu de travail³²² Enquête sur 10 699 propriétaires de PME au Canada entre 2003 et 2004

Questions clés :

Les propriétaires de PME parviennent-ils à une conciliation travail-vie?

De quelle façon les propriétaires de PME élaborent-ils et offrent-ils des modalités de travail flexibles à leurs employés?

Quels sont les avantages perçus des modalités de travail flexibles dans les PME?

Conclusions :

Nombre d'heures travaillées par les propriétaires :

Plus de 60 heures par semaine (25 %), 50-59 heures par semaine (31 %), 41-49 heures par semaine (27 %), moins de 40 heures par semaine (17 %). Seize pour cent des propriétaires d'entreprises n'ont pas pris de vacances d'une semaine au cours des trois dernières années. Dix-huit pour cent ont pris des vacances d'une semaine une seule fois. Plus l'entreprise est grande, plus la probabilité que les propriétaires aient pris des vacances d'une semaine au cours des trois dernières années est forte, en fonction du secteur.

Seulement un tiers a l'occasion de se détendre durant leurs congés, mais 40 % peuvent concilier les engagements professionnels et les engagements personnels. Les propriétaires d'entreprises comptant plus de 100 employés sont davantage en mesure de concilier leurs besoins personnels et professionnels.

Modalités de travail flexibles dans les PME :

94,5 % des employeurs estiment qu'ils ont la responsabilité principale de favoriser les modalités de travail flexibles, et 94 % offrent une certaine forme de modalités de travail flexibles, p. ex., flexibilité dans la planification des vacances (79 %), congés pour des raisons personnelles (74 %), horaires de travail variables (57 %), flexibilité des services de garde d'enfants (46 %), congé/rémunération pour les heures supplémentaires (43 %), heures pouvant être accumulées pour des congés (41 %), temps de travail et salaires réduits volontairement (21 %), semaine de travail comprimée (15 %), possibilité de travailler à domicile (12 %).

Raisons évoquées pour offrir des modalités de travail flexibles :

Plus de 90 % des propriétaires affirment que les modalités de travail flexibles sont avantageuses, peu importe la taille, l'âge ou le secteur d'activité, p. ex., meilleures relations avec les employés (77 %), plus grande satisfaction au travail des employés (64 %), rétention plus élevée des employés (61 %), moins d'absences du travail (48 %), productivité accrue (34 %), entreprises plus concurrentielles dans l'attraction des employés (22 %). Les entreprises plus grandes et établies depuis longtemps sont plus susceptibles de bénéficier de l'adoption de modalités de travail flexibles.

Difficultés à offrir des modalités de travail flexibles :

6 % n'offrent pas de modalités de travail flexibles principalement (73 %) en raison d'un manque de synergie avec les pratiques administratives. Dix-sept pour cent estiment qu'elles coûtent trop cher et sont trop difficiles à mettre en application.

**Façons
d'élaborer des
modalités de
travail flexibles :**

Par l'expérience (88 %), les suggestions des employés (34 %), les consultations officielles avec les employés (16 %), le respect des normes de l'industrie (9 %) et l'utilisation des lignes directrices gouvernementales (3 %).

**Aide aux PME à
fournir des
modalités de
travail flexibles :**

Cotisations sociales inférieures (39 %), moins de règlements (36 %), plus de main-d'œuvre professionnelle et qualifiée (34 %), aide pour gérer les besoins de dotation à court terme (14 %), aide pour trouver des ressources et de plus amples renseignements (7 %).

9. Leçons apprises au sujet du RCI des pratiques de conciliation travail-vie personnelle

Il est important et hautement recommandé d'évaluer le rendement du capital investi des pratiques de conciliation travail-vie personnelle, ce qui n'est pas vraiment facile à faire – notamment parce ces pratiques sont en vigueur au sein d'organisations qui ont une panoplie d'autres mesures en matière de ressources humaines et dans des cultures organisationnelles qui pourraient faciliter ou gêner l'obtention des avantages souhaités. Il peut être particulièrement difficile d'évaluer et de quantifier séparément les effets de toute pratique précise de conciliation travail-vie personnelle par rapport à d'autres facteurs. De plus, bien que la quantification et l'évaluation des résultats de ces pratiques contribuent dans une certaine mesure au calcul du rendement du capital investi, elles ne peuvent pas donner toute l'information. En effet, d'autres résultats plus intangibles et non quantifiables peuvent influencer sur le rendement de l'organisation et des employés et devraient donc également être pris en considération. Par conséquent, comme les résultats « intangibles » peuvent contribuer au rendement du capital investi autant que les résultats plus tangibles et quantifiables, une compréhension plus globale, complète, mixte et dynamique de ces pratiques est essentielle.

L'examen porte à croire que les ouvrages universitaires et commerciaux montrent de façon évidente dans quelle mesure les organisations peuvent utiliser les pratiques de conciliation travail-vie personnelle pour mettre à profit les talents et les compétences de leurs employés. En plus de favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels, ces pratiques permettent aux employés de s'acquitter de leurs responsabilités de bons parents, de fournisseurs de soins réceptifs, d'apprenants permanents et de citoyens engagés. À cet égard, les pratiques de conciliation travail-vie appuient les objectifs de l'organisation et des particuliers. Pour l'adoption de cette perspective, il faut toutefois exécuter un « changement de paradigme », c'est-à-dire s'écarter des conceptions plus traditionnelles des pratiques de conciliation travail-vie personnelle, selon lesquelles ces pratiques sont des accommodements nécessaires pour un sous-ensemble particulier d'employés (notamment des femmes avec de jeunes enfants), au profit d'une vue plus large qui reconnaît l'importance de la conciliation travail-vie pour tous les employés et son lien avec le rendement de l'organisation et des employés. À vrai dire, les rapports dans les ouvrages universitaires et commerciaux ont révélé que le fait de permettre aux employés de réussir à concilier travail et vie personnelle est une « compétence essentielle » pour bon nombre d'organisations contemporaines au Canada et ailleurs.

Bien que nous ayons mis l'accent sur la centralité du calcul du rendement du capital investi en tant qu'impératif organisationnel, la valeur de cette perspective élargie plus nuancée est qu'elle va au-delà du rapprochement des coûts visibles et des économies de coûts pour apprécier les conséquences à plus long terme de l'augmentation de l'engagement des employés, de la productivité et de la résilience, comme en témoignent l'engagement et la rétention des employés et leur avancement professionnel au sein de

l'organisation. En outre, le fait d'élaborer et de mettre en œuvre des pratiques de conciliation travail-vie personnelle efficaces ainsi que d'autres pratiques efficaces en matière de ressources humaines peut susciter des changements organisationnels visant la transformation qui permettent aux milieux de travail de s'adapter plus facilement à la situation économique, démographique et environnementale.

Abstraction faite de notre conception élargie des pratiques de conciliation travail-vie personnel, cet examen met aussi l'accent sur le fait que l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de ces pratiques doivent être bien mises en contexte. En d'autres termes, les gestionnaires et les cadres d'entreprise chargés de la mise en œuvre et de l'évaluation des pratiques de conciliation travail-vie personnelle doivent être sensibles à la situation de leur organisation et de leur industrie respectives. Nous avons également démontré la nécessité de tenir compte des conséquences différentielles et des résultats de pratiques différentes telles que la flexibilité accrue, les modalités de travail variables, la semaine de travail comprimée, les périodes de congé ainsi que les services de garde d'enfants et d'aînés sur le rendement des employés, l'engagement à l'égard de l'organisation et les intentions de roulement, entre autres.

Étant donné notre auditoire cible, nous avons misé principalement sur les ouvrages canadiens et américains. Dans la même veine, la plupart des renseignements fournis ici se concentrent sur des contextes organisationnels élargis. Toutefois, notre examen des ouvrages sur les PME canadiennes indique qu'elles ont elles aussi beaucoup à gagner à adopter des pratiques de conciliation travail-vie personnelle. En réalité, étant donné la contribution des PME à l'économie canadienne, il y a un argument irréfutable en faveur de recherches plus poussées pour étoffer nos connaissances sur le recours à ces pratiques dans ces entreprises. De plus, les analyses récentes des données nationales aux États-Unis indiquent que ces pratiques peuvent être très avantageuses pour les employés à faible revenu qui effectuent des quarts de travail désagréables et qui ont un accès limité aux avantages traditionnels offerts par l'employeur.

Notre examen du recours aux pratiques de conciliation travail-vie personnelle à l'extérieur de l'Amérique du Nord révèle que les gestionnaires et les cadres d'entreprise (et particulièrement les professionnels des ressources humaines) dans d'autres pays partagent les mêmes expériences et défis que leurs homologues canadiens. Ainsi, par exemple, en réponse aux lois de l'État, un nombre croissant de gestionnaires du Royaume-Uni adopte des pratiques de conciliation travail-vie personnelle qui deviennent partie intégrante du développement et de la stratégie de leur organisation. À vrai dire, ces pratiques sont considérées comme une importante source d'avantage concurrentiel dans le marché du recrutement. Comme c'est le cas, nous concluons que si les professionnels canadiens des ressources humaines, qui apprécient l'importance d'attirer, de conserver et d'engager des employés parmi une main-d'œuvre réduite et diversifiée, ils doivent faire concurrence à leurs collègues d'autres pays et l'acquisition d'une solide compréhension des pratiques de conciliation travail-vie personnel devient un impératif organisationnel et national.

Bibliographie

* *Articles jugés fondamentaux par les auteurs.*

AKELSEN, S. *Telework and quality of life: Basic concepts and main results*, participants au projet P904 d'EURESCOM, 2001.

ALLEN, T.D. « Family supportive work environments: The role of organizational perceptions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, 2001 p.414-435.

ALLEN, T.D., et J.E.A. RUSSELL. « Parental leave of absence: Some not so family-friendly implications », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 29, n°1, 1999, p.166-191.

ANDERSON, S.E., B.S. COFFEY et R.T. BYERLY. « Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes », *Journal of Management*, vol. 28, n°6, 2002, p.787-810.

ANDREASSI, J.K., et C.A. THOMPSON. « Work-family culture: Current research and future directions », dans K. Korabik, D.S. Lero et D.L. Whitehead (éd.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, San Diego, Elsevier, 2008, p.331-352.

ANONYME. « Time off for parents – still leaving fathers out? », *Human Resource Management International Digest*, vol. 13, n°1, 2005, p.39-42.

*APGAR, M.I. « The alternative workplace: Changing where and how people work », *Harvard Business Review*, vol. 76, n°3, 1998, p.121-136.

*ARTHUR, M.M., et A. COOK. « Taking stock of work-family initiatives: how announcements of "family-friendly" human resource decisions affect shareholder value », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, n°4, 2004, p.599-613.

ARYEE, S., V. LUK et R. STONE. « Family-responsive variables and retention-relevant outcomes among employed parents », *Human Relations*, vol. 51, n°1, 1998, p.73-87.

ASSOCIATION CANADIENNE DU TÉLÉTRAVAIL. *Cost-benefits* (en ligne), 2008 (consulté le 17 novembre 2008). Adresse URL : <http://www.ivc.ca/costbenefits.htm>

AYBARS, A.I. « Work-life balance in the EU and leave arrangements across welfare regimes », *Industrial Relations Journal*, vol. 38, n°6, 2007, p.569-590.

AYMAN, R., et A. ANTANI. « Social support and work-family conflict », dans K. Korabik, D.S. Lero et D.L. Whitehead (éd.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, San Diego, Elsevier, 2008, p.287-304.

*BACHMANN, K. *Work-life balance: Measuring what matters*, Ottawa (Ont.), Le Conference Board du Canada, 2000.

BAILEY, D.E., et N.B. Kurland. « A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, 2002, p.383-400.

-
- *BALTES, B.B., T.E. BRIGGS, J.W. HUFF, J.A. WRIGHT et G.A. NEUMAN. « Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n°4, 1999, p.496-513.
- *BATT, R., et P.M. VALCOUR. « Human resource practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover », *Industrial Relations*, vol. 42, n°3, 2003, p.189-220.
- *BAUGHMAN, R., D. DINARDI et D. HOLTZ-EAKIN. « Productivity and wage effects of 'family-friendly' fringe benefits », *International Journal of Manpower*, vol. 24, 2003, p.247-259.
- BEATON, E. « The ultimate guide to hiring today's best employees: tactics of talent magnets », *Profit Magazine*, vol. 19, octobre 2006.
- BEHSON, S.J. « The relative contribution of formal and informal organizational work-family support », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, 2005, p.487-500.
- BELLAVIA, G.M., et M.R. FRONE. « Work-family conflict », dans J. Barling, E.K. Kelloway et M.R. Frone (éd.), *Handbook of work stress*, Thousand Oaks (Calif.), Sage Publications Inc, 2005, p.113-147.
- BLAIR-LOY, M., et A.S. WHARTON. « Employees' use of work-family policies and the workplace social context », *Social Forces*, vol. 80, n°3, 2002, p.813-845.
- *BLOOM, N., et J. VAN REENEN. « Management practices, work-life balance, and productivity: A review of some recent evidence », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 22, n°4, 2006, p.457-482.
- *BOND, J.T., et E. GALINSKY. *How can employers increase the productivity and retention of entry-level, hourly employees?* (Research Brief No. 2), New York (N.Y.), Families and Work Institute, 2006.
- BOND, J., E. GALINSKY et J.E. HILL. *When Work Works: A Status Report on Workplace Flexibility*, IBM et le Families and Work Institute, 2004.
- *BOND, J., C. THOMPSON, E. GALINSKY, et D. PROTTAS. *Highlights of the National Study of the Changing Workforce*, New York (N.Y.), Families and Work Institute, 2002.
- BOSTON COLLEGE CENTER FOR WORK & FAMILY. *Measuring the impact of workplace flexibility: Findings from the National Work/Life Measurement Project*, Boston (Mass.), le College, 2000.
- BOXALL, P., K. MACKY et E. RASMUSSEN. « Labour turnover and retention in New Zealand: The causes and consequences of leaving and staying with employers », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 41, n°2, 2003, p.195-214.
- BROWN, D. « Flex-work benefits thriving in small businesses », *Canadian HR Reporter*, vol. 13, n°15, 25 septembre 2000, p.11-12.
- CATALYST. *Beyond a reasonable doubt: Building the business case for flexibility*, Toronto (Ont.), Catalyst, 2005.
- *CCH INCORPORATED. *2005 Unscheduled absence survey: Costly problem of unscheduled absenteeism continues to perplex employers*, Riverwoods (Ill.), CCH Incorporated, 2005.

CCH INCORPORATED. *Employees who call in "sick" probably aren't* (en ligne), 2007, (consulté le 30 août 2008. Adresse URL : <http://hr.cch.com/news/hrm/101007a.asp>)

*CHAPNIK MYERS, R. « The ups and downs of working from home », *Globe and Mail*, 7 mars 2008.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL DEVELOPMENT et THE BRITISH CHAMBER OF COMMERCE. *Flexible working: Good business, how small firms are doing it*, 2007.

CHAUSSARD, M., M. GERECKE et J. HEYMANN. *The Work Equity Canada Index: Where the Provinces and Territories Stand* (en ligne), Institute for Health and Social Policy, Université McGill, Montréal, 2008. Adresse URL : <http://www.mcgill.ca/files/ihsp/WorkEquityCanada.pdf>

COLE, G.A. « Flexibility and the workplace: The battle to control working time », *Managerial Law*, vol. 48, n°6, 2006, p.536-540.

*COMFORT, D., K. JOHNSON, et D. WALLACE. *Travail à temps partiel et pratiques favorables à la famille dans les entreprises canadiennes*, Statistique Canada, Ottawa (Ont.), 2003.

COMPTIA. « New survey: Multiple benefits from Telework », *WFC Resources Newsbrief*, Minnetonka (Minn.), WFC Resources Inc., 2008.

*CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. *Designing and communicating work-life benefits in Canada, Australia and the United Kingdom* (en ligne), 2005, (consulté le 3 novembre 2008). Adresse URL : www.corporateleadershipcouncil.com

*CORPORATE VOICES FOR WORKING FAMILIES. *Business impacts of flexibility: An imperative for expansion*, Washington (D.C.), Corporate Voices for Working Families, 2005.

CROMPTON, R., et C. LYONETTE. « Work-Life 'Balance' in Europe », *Acta Sociologica*, vol. 49, n°4, 2006, p.379-393.

*CROP. (2001). Recherche Marketing. *Conciliation travail-famille, équité salariale, vieillissement de la main-d'œuvre et régimes de retraite*, (en ligne), sondage réalisé pour le Conseil du patronat du Québec et la Régie des rentes du Québec, 2001. Adresse URL : http://www.cpq.qc.ca/UserFiles/File/Sondages/01novplusieurs_sujets.pdf

CULLY, M., A. O'REILLY, N. MILLWARD, J. FORTH, S. WOODLAND, G. DIX et A. BRYSON. *The 1998 workplace employee relations survey*. Londres (R.-U.), ministère du Commerce et de l'Industrie, 1998.

DALY, K. *Family-friendly practices and flexibility in small companies in Canada*, Centre for Families, Work & Well-Being, Guelph (Ont.), 2000.

*DEARES, J.R., R.R. HARRIS MULVANEY, M.L. SHER, L.E. ANDERSON et J.L. HARVEY. « A framework for conducting work-life return on investment », *WorldatWork Journal*, troisième trimestre, 2008, p.21-30.

DEN DULK, L., A. VAN DOORNE-HUISKES et J. SCHIPPERS (éd). *Work-family arrangements in Europe*, Amsterdam, Thela Thesis, 2001.

-
- DEX, S., et F. SCHEIBL. « Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: Business cases », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, n°3, 2001, p.411-431.
- DORIO, J.M., R.H. BRYANT, R.H. et T.D. ALLEN. « Work-related outcomes of the work-family interface: Why organizations should care », dans K. Korabik, D.S. Lero et D.L. Whitehead (éd.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, San Diego, Elsevier, 2008, p.157-176.
- *DUXBURY, L., et C. HIGGINS. *Work-life balance in the new millennium: Where are we? Where do we need to go?*, Ottawa (Ont.), Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2003.
- DUXBURY, L., et C. HIGGINS. *Rapport quatre : Qui sont les personnes à risque? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle*, Ottawa (Ont.), Agence de la santé publique du Canada, 2005.
- EATON, S.C. « If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance », *Industrial Relations*, vol. 42 n°2, 2003, p.145-167.
- EDWARDS, J.E., J.C. SCOTT et N.S. RAJU (éd.). *The human resources program evaluation handbook*, Thousand Oaks (Calif.), Sage, 2003.
- ELLWOOD, P. « Strike the right balance at work: Employers should embrace and build on new legislation over flexibility for employees », *Financial Times*, Londres, 2003.
- EMPLOYMENT POLICY FOUNDATION. *Telework: Part of the work-life balance equation*, Washington, (D.C.), 2004, la Foundation.
- EVANS, J.M. « Firms contributions to the reconciliation between work and family life », Documents hors série de l'OCDE sur la politique du marché du travail et politique sociale, n°48, Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales, OCDE, 2001.
- *FANG, T., et B. LEE. *Work-friendly benefits and labour market outcomes*. Communication présentée durant la Western Academy of Management Meeting, Oakland (Calif.), 26 au 29 mars 2008.
- *FERRER, A., et L. GAGNÉ. *The use of family friendly workplace practices in Canada*. (Série des documents de travail, n°2006-02), Montréal (Qué.), Institut de recherche en politiques publiques, 2006.
- FORSYTH, S., et A. POLZER-DEBRUYNE. « The organisational pay-offs for perceived work-life balance support », *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 45, n°1, 2007, p.113-123.
- FORTNEY, S. *In pursuit of attorney work-life balance: Best practices in management*, The NALP Foundation, 2005.
- GAJENDRAN, R.S., et D.A. HARRISON. « The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n°6, 2007, p.1524-1541.
- GALINSKY, E., et L. BACKON. *When Work Works*, Alfred P. Sloan Foundation, 2007.

-
- *GALINSKY, E., J.T. BOND et E.J. HILL. *When work works: A status report on workplace flexibility. Who has it? Who wants it? What difference does it make?* New York, (N.Y.), Families and Work Institute, 2004.
- GALINSKY, E., J.T. BOND, K. SAKAI, S.S. KIM et N. GIUNTOLI. *2008 National Study of Employers*. New York (N.Y.), Families and Work Institute, 2008.
- GLASS, J.L., et L. RILEY. « Family responsive policies and employee retention following childbirth », *Social Forces*, vol. 76, 1998, p.1401-1435.
- GLASS, J., et T. FUJIMOTO. « Employer characteristics and the provision of family responsive policies », *Work and Occupations*, vol. 22, 1995, p.380-411.
- GOLDEN, T. « Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions », *Human Relations*, vol. 60, n°11, 2007, p.1641-1667.
- GOOLER, L.E. *Coping with work-family conflict: The role of organizational support*. Communication présentée durant la réunion annuelle de l'Academy of Management, Cincinnati (Ohio), août 1996.
- GOTTLIEB, B.H., E.K. KELLOWAY et E. BARHAM. *Flexible work arrangements: Managing the work-family boundary*, Toronto, Wiley, 1998.
- GRAWITCH, M.J., S. TRARES et J.M. KOHLER. « Healthy workplace practices and employee outcomes », *International Journal of Stress Management*, vol. 14, n°3, 2007, p.275-293.
- GREENBERGER, E., W.A. GOLDBERG, S. HAMILL, R. O'NEIL et C.K. PAYNE. « Contributions of a supportive work environment to parents' well-being and orientation to work », *American Journal of Community Psychology*, vol. 17, n°6, 1989, p.755-783.
- GUÉRIN, G., S. ST-ONGE, V. HAINES, R. TROTTIER et M. SIMARD. « Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, vol. 52, n°2, 1997, p.274-303.
- HAAR, J., et C. SPELL. « Negative attitudes towards work-family practice personal use and co-worker use negativity and perceived organizational support: Coping with the dark side », conférence de 2006 de l'*Australian and New Zealand Academy of Management*, 2006, p.1-18.
- HAAR, J., et C.S. SPELL. « Where is the justice? Examining work-family backlash in New Zealand: The potential for employee resentment », *New Zealand Journal of Industrial Relations*, vol. 28, n°1, 2003, p.59-74.
- HAAS, L., et P. HWANG. « Company culture and men's usage of family leave benefits in Sweden », *Family Relations*, vol. 44, n°1, 1995, p.28-36.
- HAINES, V. *Contribution à l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille*, (en ligne) thèse de doctorat, École de relations industrielles, Université de Montréal, 1995, adresse URL : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/dspace/bitstream/1866/1712/1/a1.6g20.pdf>

-
- HALPERN, D.F. « How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money », *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, vol. 21, n°3, 2005, p.157-168.
- HAMMER, L.B., M.B. NEAL, J.T. NEWSOM, K.J. BROCKWOOD et C.L. COLTON. « A longitudinal study of the effects of dual-earner couples utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes », *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°4, 2005, p.799-810.
- *HANNON, J.M., et G.T. MILKOVICH. « The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study », *Human Resource Management*, vol. 35, n°3, 1996, p.405-424.
- *HAYWARD, B., B. FONG, et A. THORNTON. *The third work-life balance employer survey: Main findings*. (Employment Relations Research Series, n°86), Londres (R.-U.), Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, 2007.
- HEALY, C. *A business perspective on workplace flexibility: When Work Works, an employer strategy for the 21st century*, New York (N.Y.), Families and Work Institute, 2004.
- *HEGEWISCH, A, et J.C. GORNICK. *Statutory routes to workplace flexibility in cross-national perspective*, Washington (D.C.), Institute for Women's Policy Research, 2008.
- HEGTVEDT, K.A., J. CLAY-WARNER et E.D. FERRIGNO. « Reactions to injustice: Factors affecting workers' resentment toward family-friendly policies », *Social Psychology Quarterly*, vol. 65, n°4, 2002, p.386-400.
- HEYMANN, SJ, A. EARLE, S. SIMMONS, S.M. BRESLOW et A. KUEHNHOFF. *Work, Family, and Equity Index: Where Does the United States Stand Globally?* (en ligne), Project on Global Working Families, Harvard School of Public Health, 2004, (consulté le 1^{er} décembre 2008). Adresse URL : <http://www.hsph.harvard.edu/globalworkingfamilies/images/report.pdf>
- *HIGGINS, C., DUXBURY, L. et S. LYONS. *Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle. Quoi faire? Quoi éviter?*, Ottawa (Ont.), Agence de la santé publique du Canada, 2007.
- HOLTER, O.G. « Men's Work and Family Reconciliation in Europe », *Men and Masculinities*, vol. 9, n°4, 2007, p.425-456.
- HONEYCUTT, T.L., et B. ROSEN. « Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identify as predictors of organizational attraction », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 50, 1997, p.271-290.
- *HUDSON RESOURCING. *The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice* (en ligne), 20-20 Series, 2005, (consulté le 27 octobre 2008). Adresse URL : http://au.hudson.com/documents/emp_au_Hudson_Work-Life_A4_Std.pdf
- HÜRZELER, C. *Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille* (en ligne), Département fédéral de l'économie, Comité de projet de l'étude Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille, Suisse, 2005. Adresse URL : <http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/6625.pdf>

-
- JOHNSON, A.A. « The business case for work-family programs », *Journal of Accountancy*, vol. 180, n°2, 1995, p.53-58.
- JUDIESCH, M.K., et K.S. LYNESS. « Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°6, 1999, p.641-651.
- *KELLY, E.L., E.E. KOSSEK, L.B. HAMMER, M. DURHAM, J. BRAY, K. CHERMACK et COLL. « Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes », *Academy of Management Annals*, vol. 2, n°1, 2008, p.305-349.
- KIRCHMEYER, C., et A. COHEN. « Different strategies for managing the work-nonwork interface: A test for unique pathways to work outcomes », *Work and Stress*, vol. 13, n°1, 1999, p.59-73.
- KLEIN, K.E. *Best Practices from the Best Employers*, 2008.
- KLINTH, R. « The best of both worlds? Fatherhood and gender equality in Swedish paternity leave campaigns, 1976–2006 », *Fathering*, vol. 6, n°1, 2008, p.20-38.
- *KONRAD, A.M., et R. MANGEL. « The impact of work-life programs on firm productivity », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°12, 2000, p.1225-1237.
- KOPELMAN, R.E., D.J. PROTTAS, C.A. THOMPSON et E.W. JAHN. « A multilevel examination of work-life practices: Is more always better? », *Journal of Managerial Issues*, vol. XVIII, n°2, 2006, p.232-253.
- KORABIK, K., D.S. LERO et D.L. WHITEHEAD (ed.). *The Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory and Best Practices*, San Diego, Elsevier, 2008.
- KOSSEK, E.E., et V. NICHOL. « The effects of on-site child care on employee attitudes and performance », *Personnel Psychology*, vol. 45, 1992, p.485-509.
- KOSSEK, E.E., et C. OZEKI. « Bridging the work-family policy and productivity gap », *International Journal of Community, Work & Family*, vol. 2, n°1, 1999, p.7-32.
- KOSSEK, E.E., et M.D. LEE. *Making flexibility work: What managers have learned about implementing reduced-load work*, Université de l'État du Michigan et Université McGill, 2005.
- KOSSEK, E.E., et L. VAN DYNE. « Face-time matters: A cross-level model of how work-life flexibility influences work performance of individuals and groups », dans K. Korabik, D.S. Lero et D.L. Whitehead (éd.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices* San Diego, Elsevier, 2008, p.305-330.
- KOSSEK, E.E., R.A. NOE et B.J. Demarr. « Work-family rule synthesis: Individual and organizational determinants », *International Journal of Conflict Management*, vol. 10, n°2, 1999, p.102-129.
- KOSSEK, E.E., A.E. BARBER et D. WINTERS. « Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers », *Human Resource Management*, vol. 38, n°1, 1999, p.33-46.

-
- KRAUSZ, M., A. SAGIE et Y. BIDERMAN. « Actual and preferred work schedules and scheduling control as determinants of job-related attitudes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 56, 2000, p.1-11.
- LAMMI-TASKULA, J. « Understanding the Gendered Use of Parental Leave in Finland », *Fathering*, vol. 6, n°2, 2008, p.133-14.
- *LANDAUER, J. « Bottom-line benefits of work/life programs », *HR Focus*, vol. 74, 1997, p.3-4.
- LANOIE, P., F. RAYMOND et B. SCHEARER. « Work sharing and productivity: evidence from the firm level », *Applied Economics*, vol. 33, 2001, p.1213-1220.
- LAVOIE, A. *Conciliation travail-famille et PME : Pour éviter le piège du « mur à mur » – Une revue littéraire de certaines expériences au Canada et à travers le monde*, Ottawa (Ont.), Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2004.
- *LEE, M.D., et E.E. KOSSEK. *Crafting lives that work: A 6 year retrospective on reduced-load work in the careers and lives of professionals and managers* (en ligne), Université McGill et Université de l'État du Michigan : Managing Professionals in New Work Forums, 2004, (consulté le 1^{er} novembre 2008.) Adresse URL : <http://flex-work.lir.msu.edu>
- LEE, M.D., S.M. Macdermid, M.L. WILLIAMS, M.L., BUCK et S. LEIBA-O'SULLIVAN. « Contextual factors in the success of reduced work-load arrangements among managers and professionals », *Human Resource Management*, vol. 41, n°2, 2002, p.209-223.
- LEE-GOSSELIN, H. « Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille? », dans *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*, publié sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay (Association d'économie politique), Québec, Presses de l'Université du Québec, 2005.
- LEGAULT, M-J., et S. CHASSERIO. « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par l'augmentation des heures de travail! » (en ligne), *Recherches sociographiques*, vol. 46, n°1, 2005, p.119-142. Adresse URL : <http://www.archipel.uqam.ca/406/01/ChasserioLegault-RecherchesSociog.doc>
- LOBEL, S. « Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations », dans GN Powell (éd.) *Handbook of Gender and Work*, Thousands Oaks (Calif.), Sage, 1999, p 453-474.
- *LOBEL, S.A., et L. FAUGHT. « Four methods of proving the value of work-life interventions », *Compensation & Benefits Review*, vol. 28, n°6, 1996, p.50-58.
- *LOCKWOOD, N.R. « Work/life balance: Challenges and solutions » (en ligne), *SHRM Research Quarterly*, 2003, (consulté le 31 octobre 2008. Adresse URL : http://www.shrm.org/research/quarterly/0302worklife_essay.asp#f15
- LOWE, G. *Contrôle du temps et conciliation travail-vie personnelle : une analyse empirique*, rapport rédigé pour la Commission sur l'examen des normes de travail fédérales, Ottawa (Ont.), Développement des ressources humaines Canada, 2005.
- MARTINEZ-SANCHEZ, A., M.P. PEREZ, P. DE LUIS CARNICER, et M.J.V. JIMENEZ. « Teleworking and workplace flexibility: A study of impact on firm performance », *Personnel Review*, vol. 36, n°1, 2007, p.42-64.

-
- MAXWELL, G., L. RANKINE, S. BELL et A. MACVICAR. « The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses », *Employee Relations*, vol. 29, n°2, 2007, p.138-161.
- MCCARTNEY, C. *Work-life balance: A guide for organizations*, Roffey Park, 2003.
- MCCARTNEY, C., et C. EVANS. « Lilly UK makes flexible working work », *Human Resource Management International Digest*, vol. 13, n°2, 2005, p.5-7.
- MCDONALD, P., K. BROWN et L. BRADLEY. « Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy », *Women in Management Review*, vol. 20, n°1/2, 2005, p.37-55.
- *MEYER, C., S. MUKERJEE, S. et A. SESTERO. « Work-family benefits: Which ones maximize profits? », *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, n°1, 2001, p.28-44.
- MULLEN, J., E. KELLY et K.E. KELLOWAY. « Health and well-being outcomes of the work-family interface », dans K. Korabik, D.S. Lero et D.L. Whitehead (éd.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*, San Diego, Elsevier, 2008, p.215-232.
- MUSE, L., S.G. HARRIS, W.F. GILES et H.S. FEILD. « Work-life benefits and positive organizational behavior: Is there a connection? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, 2008, p.171-192.
- NG, T., W. H., M.M. BUTTS, R.J. VANDENBERG, D.M. Dejoy et M.G. WILSON. « Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, 2006, p.474-489.
- PARFLRAMAN, D. *Europe's progress in promoting work-life and diversity in the workplace*, série Executive Action, Ottawa (Ont.), Le Conference Board du Canada, 2007.
- PARUS, B. « Measuring the ROI on work/life programs », *Workspan*, vol. 43, 2000, p.50-54.
- PERRY-SMITH, J.E., et T.C. BLUM. « Work-family human resource bundles and perceived organizational performance », *Academy of Management Journal*, vol. 43, 2000, p.1107-1117.
- PERSAUD, J. « Does the private sector believe that work-life balance is for wimps? », *Human Resources*, vol. 38, 2001, p.40-43.
- PETERS, P., et L. DEN DULK. « Cross cultural differences in managers' support for home-based telework: A theoretical elaboration », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 3, n°3, 2003, p.329-346.
- PICKERING, D. *The relationship between work-life conflict/work-life balance and operational effectiveness in the Canadian Forces*, Toronto (Ont.), Recherche et développement pour la défense Canada Toronto, 2006.
- POELMANS, S.A.Y., N. CHINCHILLA et P. CARDONA. « The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market », *International Journal of Manpower*, vol. 24, n°2, 2003, p.128-147.

-
- *POHLMANN, C., et A. DULIPOVICI. « Fostering Flexibility: Work and family », *Results of the Canadian Federation of Independent Businesses Survey on Workplace Practices*, Ottawa (Ont.), Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2004.
- PRUCHNO, R., L. LITCHFIELD et M. FRIED. *Measuring the impact of workplace flexibility*, Boston (Mass.), Boston College Center for Work & Family, 2000.
- REMERY, C., A. VAN DOOREN-HUISKES et J. SCHIPPERS. « Family-friendly policies in the Netherlands: The tripartite involvement », *Personnel Review*, vol. 32, n°4, 2003, p.456-533.
- ROBERTS, K. « Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes », *Employee Relations*, vol. 29, n°4, 2007, p.334-351.
- ROCHETTE, M., R. DUBÉ et S. BOUTIN. *La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises : analyse et interprétation des résultats d'une enquête qualitative* (en ligne), ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille, 2004. Adresse URL : http://www.mfa.gouv.qc.ca/publications/pdf/SF_CTF_PME_analyse_enquete.pdf
- ROSE, K., et A. AHRENS. « The changing nature of work/life benefits: Owens Corning's experience », *Benefits Quarterly*, vol. 12, n°4, 1996, p.8-11.
- ROSENDAAL, B.W. « Dealing with part-time work », *Personnel Review*, vol. 32, n°4, 2003, p.474-491.
- ROSIN, H.M., et K. KORABIK. « Do family-friendly policies fulfill their promise?: An investigation of their impact on work-family conflict and work and personal outcomes », dans R.J. Burke (éd.), *Gender, Work, Stress and Health*, Washington (D.C.), American Psychological Association, 2002.
- ROTHAUSEN, T.J. « Job satisfaction and the parent worker: The role of flexibility and rewards », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 34, 1994, p.317-336.
- RYAN, A.M., et E.E. KOSSEK. « Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? », *Human Resource Management*, vol. 47, n°2, 2008, p.295-310.
- SCANDURA, T.A., et M.J. LANKAU. « Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, n°4, 1997, p.377-391.
- *SHELLENBACK, K. *Child care and parent productivity: Making the business case*, New York, Université Cornell, 2004.
- SHINN, M., N.W. WONG, P.A. SIMKO et B. ORTIZ-TORRES. « Promoting the well-being of working parents: Coping, social support, and flexible job schedules », *American Journal of Community Psychology*, vol. 17, n°1, 1989, p.31-55.
- SMITH, J., et D. GARDNER. « Factors affecting employee use of work-life balance initiatives », *New Zealand Journal of Psychology*, vol. 36, n°1, 2007, p.3-12.

-
- SMITHSON, J., S. LEWIS, S. SÜMER, L. GRANLUND et I. PEREIRA. *The impact of national and organisational context on decisions about parenting and working for new parents in Norway, Portugal and the UK*. Communication présentée à la conférence internationale inaugurale sur le travail et la famille, Barcelone (Espagne), juillet 2005.
- ST-AMOUR, N., J. LAVERDURE, A. DEVAULT et S. MANSEAU. *La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises*, (en ligne) Québec, Institut national de santé publique du Québec, 2005. Adresse URL : <http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/375-ConciliationTravail-Famille.pdf>
- SECRÉTARIAT D'ÉTAT À L'ÉCONOMIE (SECO). GOUVERNEMENT DE LA SUISSE. *Manuel PME « Travail et famille » : mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale dans les petites et moyennes entreprises* (en ligne), SECO, Berne, 2007. Adresse URL : <http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/6881.pdf>
- STRAZDINS, L., M.S. CLEMENTS, R.J. KORDA, D.H. BROOM et R.M. D'SOUZA. « Unsociable work? Nonstandard work schedules, family relationships, and children's well-being », *Journal of Marriage and Family*, vol. 68, n°2, 2006, p.394-410.
- TETRICK, L.E., R.L. MILES, L. MARCIL et C.M. VAN DOSEN. « Child-care difficulties and the impact on concentration, stress and productivity among single and nonsingle mothers and fathers », dans G.P. Keita et J.J. Hurrell junior (éd.), *Job stress in a changing workforce*, Washington (D.C.), American Psychological Association, 1995, p.229-239.
- THOMAS, L.T., et D.C. GANSTER. « Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: control perspective », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, 1995, p.6-13.
- THOMPSON, C.A., L.L. BEAUVAIS et K.S. LYNESS. « When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 54, n°3, 1999, p.392-415.
- *TODD, S. *Vers un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle – Que font les autres pays?* Ottawa (Ont.), Ressources humaines et Développement social Canada, Programme du travail, 2004.
- TOMBARI, N., et N. SPINKS. « The work/family interface at Royal Bank Financial Group: Successful solutions – A retrospective look at lessons learned », *Women in Management Review*, vol. 14, n°5, 1999, p.191.
- TREMBLAY, D.G., E. NAJEM et R. PAQUET. « Articulation emploi-famille et temps de travail : De quelles mesures disposent les travailleurs canadiens et à quoi aspirent-ils? » (en ligne), *Enfance, famille et génération*, vol. 1, n°2, 2006. Adresse URL : <http://www.teluq.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC06-02.pdf>
- VÄÄNÄNEN, A., R. KUMPULAINEN, M.V. KEVIN, L. ALA-MURSULA, A. KOUVONEN, M. KIVIMÄKI, M. TOIVANEN, A. LINNA et J. VAHTERA. « Work-family characteristics as determinants of sickness absence: A large-scale cohort study of three occupational grades », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 13, n°2, 2008, p.181–196.

-
- WAHL, A. « Work Naked », *Canadian Business Magazine*, 12 mars 2007.
- WAKISAKA, A. « Implementation and status of work-life balance viewed from matching data », *Japan Labor Review*, vol. 4, n°4, 2007, p.7-35.
- WARNER, M. *Understanding the role of coworker reactions in work interference with family and work-to-family enrichment*, dissertation de doctorat, Université de Guelph, 2008.
- WIDENER, A.J. « Family-friendly policy: Lessons from Europe-Part I », *Public Manager*, vol. 36, n°3, 2007, ABI/INFORM Global.
- WIDENER, A.J. « Family-friendly policy: Lessons from Europe-Part II », *Public Manager*, vol. 36, n°4, 2007-2008, ABI/INFORM Global.
- WILLIAMS, C. *L'équilibre travail-vie personnelle des travailleurs de quarts*, Ottawa (Ont.), Statistique Canada, 2008.
- WOODLAND, S., N. SIMMONDS, M. THORNBY, R. FITZGERALD et A. MCGEE.
The second work-life balance study: Results from the employer survey, Employment Relations Research Series, n°22, Londres, DTI, 2003.

Annexes

Annexe A : bibliographie commentée

Les articles jugés fondamentaux par les auteurs sont encadrés.

Sources non universitaires

CCH Incorporated. 2005 *Unscheduled absence survey: Costly problem of unscheduled absenteeism continues to perplex employers*, Riverwoods (Ill.), CCH Incorporated, 2005.

Ce document présente des données provenant d'une enquête sur les absences imprévues réalisée en 2005 par CCH. Selon cette enquête, à laquelle ont participé 323 cadres responsables des ressources humaines dans des organisations américaines de toutes tailles et oeuvrant dans des secteurs d'activité variés, le taux des absences imprévues n'a pas augmenté de 2004 à 2005, mais leur coût moyen par employé est passé de 610 \$ à 660 \$. Selon ce calcul, fondé sur les coûts salariaux directs des heures non productives rémunérées, les coûts seraient supérieurs si l'on tenait compte de la perte de productivité, de l'absence de motivation et du coût de la main-d'œuvre temporaire. Le document fournit également des renseignements sur les taux d'utilisation et l'efficacité estimée d'un éventail de programmes visant à assurer l'équilibre travail-vie personnelle. L'enquête a permis de constater que les entreprises offraient en moyenne neuf programmes axés sur la conciliation travail-vie personnelle (comparativement à huit programmes en 2004 et à sept, en 2003). Les plus communs étant : les programmes d'aide aux employés, les congés pour activités scolaires, les programmes de mieux-être, les programmes de vaccins antigrippaux et les installations de conditionnement physique.

Mots clés : **United States**, absenteeism, organizational costs, family-friendly benefits.

Chapnik Myers, R. « The ups and downs of working from home », *Globe and Mail*, 7 mars 2008.

Cet article examine les avantages et inconvénients du télétravail et conclut qu'il ne convient pas à toutes les organisations. Il évoque également les causes du déclin du nombre de télétravailleurs entre 2000 et 2005; celui-ci serait notamment attribuable à l'absence d'interactions personnelles susceptible de nuire à une carrière ainsi qu'aux avantages indirects qu'offrent les bureaux modernes. La question de la cohésion des équipes était également un problème ainsi que la sécurité – des millions de dossiers ayant été volés au domicile d'un télétravailleur. Les économies réalisées sur les coûts immobiliers, l'augmentation de la productivité et les bienfaits écologiques découlant de la diminution des déplacements sont au nombre des avantages du télétravail. La conclusion

de cet article est que le télétravailleur moyen augmente sa productivité de 20 à 30 %; du côté négatif : le caractère souvent flou des limites entre le bureau et le travail.

Mots clés : **Canada**, teleworking, career success, career identity, separation costs, cost savings, return on investment (ROI), productivity.

Corporate Leadership Council. Designing and communicating work-life benefits in Canada, Australia and the United Kingdom (en ligne), 2005, (consulté le 3 novembre 2008). Adresse URL : www.corporateleadershipcouncil.com

L'article présente les conclusions d'une étude sur les approches adoptées par cinq entreprises situées en Australie, au Canada et au Royaume-Uni pour offrir des programmes de conciliation travail-vie personnelle. On examine trois composantes de ces programmes : programmes de conciliation travail-vie personnelle offerts et leur conception (conception et composantes des programmes), communications et stratégies des programmes (outils de communication, encouragement de l'utilisation par les employés et obtention de l'approbation des gestionnaires) et évaluation des programmes. L'évaluation des programmes de conciliation travail-vie personnelle inclut la mesure du rendement du capital investi (RCI). La recherche démontre que, lorsqu'ils sont mesurés par les entreprises, les avantages l'emportent sur les coûts. Les entreprises visées par l'étude mesuraient le RCI sur la base des congés de maladie, du nombre d'employés réintégrant leur poste après un congé de maternité, de la satisfaction des employés à l'égard des services de références aux garderies, du nombre de blessures au travail et de la satisfaction générale des employés. Bien qu'elles aient déclaré qu'il était difficile de calculer le RCI réel, les entreprises soulignent que les avantages des programmes de conciliation travail-vie personnelle ont une incidence positive sur les employés.

Mots clés : **Canada**, Australia, United Kingdom, work-life programs, return on investment (ROI), employee satisfaction.

Corporate Voices for Working Families. Business impacts of flexibility: An imperative for expansion. Washington (D.C.), 2005.

Corporate Voices for Working Families a procédé à un sondage auprès de ses 46 organisations affiliées dans le but de déterminer les types de données sur la souplesse recueillies par celles-ci ainsi que la manière dont ces données sont liées à leurs objectifs opérationnels. En tout, 15 organisations ont participé à des interviews en profondeur. Les résultats indiquent que la souplesse a une incidence positive sur la gestion du talent, en particulier sur le maintien des employés au sein de l'effectif (permettant aux entreprises d'économiser des millions de dollars en éliminant le roulement). De plus, les employés disposant d'une souplesse accrue démontrent un degré de satisfaction professionnelle

plus élevé que les autres, un engagement et une participation dans leur organisation ainsi que des niveaux inférieurs de stress. Les auteurs de l'article précisent que ces résultats dans le domaine du capital humain donnent lieu à de l'innovation, de la qualité, une fidélisation des clients et une valeur actionnariale accrue. Enfin, les organisations ont déclaré que la souplesse favorise à la fois le rendement financier et la productivité et qu'elle est corrélée à une rentrée accrue de recettes. Ces résultats s'appliquent tant aux employés à salaire horaire admissibles qu'aux employés salariés non admissibles.

Mots clés : **United States**, best practices, business case, qualitative data, flexibility, retention, turnover, job satisfaction, organizational commitment, stress.

CROP Recherche marketing. Conciliation travail-famille, équité salariale, vieillissement de la main-d'œuvre et régimes de retraite (en ligne), sondage réalisé pour le Conseil du patronat du Québec et la Régie des rentes du Québec, 2001. Adresse URL : http://www.cpq.qc.ca/UserFiles/File/Sondages/01novplusieurs_sujets.pdf

Ce document présente les résultats d'un sondage d'opinion publique effectué par CROP Recherche marketing pour le compte du Conseil du patronat du Québec et de la Régie des rentes du Québec sur les thèmes de la conciliation travail-famille, de l'équité salariale, du vieillissement de la main-d'œuvre et des régimes de retraite. Des entrevues ont été effectuées auprès de 140 responsables des ressources humaines. Le Conseil du patronat du Québec est le porte-parole des employeurs québécois. Il fait activement la promotion des intérêts des entreprises de la province et représente des associations d'employeurs et des entreprises employant environ 70 % de la main-d'œuvre du Québec. La Régie des rentes du Québec est l'instance gouvernementale qui administre le Régime de rentes du Québec, l'équivalent du Régime de pensions du Canada.

Mots clés : **Canada – Québec**, conciliation travail-famille, absentéisme.

Deares, J.R. Harris Mulvaney, M.L. Sher, L.E. Anderson et J.L. Harvey. « A framework for conducting work-life return on investment », *WorldatWork Journal*, troisième trimestre, 2008, p.21-30.

Cet article présente une méthode permettant de mesurer de façon quantifiable le rendement du capital investi (RCI) dans le contexte des programmes de conciliation travail-vie personnelle. Cette méthode, fondée sur la recherche, inclut des résultats présentant un intérêt particulier pour les propriétaires et gestionnaires d'entreprise. Elle montre les liens suivants : l'incidence des avantages offerts sur la perception de l'organisation comme étant favorable aux familles et sur le conflit travail-vie personnelle, l'incidence de la perception de l'organisation comme étant favorable aux familles et du conflit travail-vie personnelle sur la satisfaction professionnelle et l'engagement au sein de l'organisation ainsi que l'incidence de la satisfaction professionnelle et de l'engagement au sein de l'organisation sur le roulement du personnel et le rendement au

travail. Les auteurs présentent une méthode détaillée de calcul du RCI comportant trois principales étapes : l'administration d'un questionnaire aux employés, la collecte de données organisationnelles et le calcul du RCI à partir des données organisationnelles et des résultats du questionnaire.

Mots clés : Work-life programs, return on investment (ROI), organizational commitment, job satisfaction, employee turnover, job performance.

Hudson Resourcing. The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice, (en ligne), 20-20 Series, 2005, (consulté le 27 octobre 2008. Adresse URL : http://au.hudson.com/documents/emp_au_Hudson_Work-Life_A4_Std.pdf

Ce rapport discute brièvement du concept de l'équilibre travail-vie personnelle et en présente, les avantages empiriques fondés sur la recherche pour les employeurs et les employés. Il présente également un aperçu des considérations culturelles à prendre en compte pour la mise en place de modalités de travail souples ainsi que des méthodes pratiques pour l'élaboration de stratégies de conciliation travail-vie personnelle. Le rapport contient une discussion claire de l'écart entre les politiques et la pratique, des dimensions de la culture organisationnelle responsables de cet écart et des recommandations pour aider les employeurs à faire de la conciliation travail-vie personnelle un objectif stratégique et une réalité au sein de leur organisation. Les recommandations comprennent une discussion des avantages que procure la conciliation travail-vie personnelle aux employeurs et employés.

Mots clés : **Australia, New Zealand**, work-life balance, organizational culture.

Landauer, J. « Bottom-line benefits of work/life programs », HR Focus, vol. 74, 1997, p.3-4.

Cet article examine les études réalisées par Work-Family Directions, un cabinet d'experts-conseils, auprès d'entreprises telles que DuPont, Johnson and Johnson, IBM, Fel-Pro et Hoechst Celanese et qui montrent que ces entreprises appuient les besoins des employés en matière de conciliation travail-vie personnelle parce qu'elles obtiennent un important rendement sur le capital ainsi investi (RCI). Les résultats montrent également que les employés travailleraient plus fort pour leur employeur et soulignent l'importance de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle pour retenir les bons employés. Les résultats du RCI sont quantifiés selon cinq éléments clés qui sont examinés en détails à la lumière de données provenant d'études réalisées auprès des entreprises. Ces éléments ont trait au temps de travail économisé, à l'augmentation de la motivation et de la productivité, au maintien des employés au sein de l'effectif, à la diminution des frais de soins de santé ainsi que la réduction de l'incidence des maladies et de l'absentéisme liés au stress. Ces facteurs quantitatifs ainsi que des facteurs qualitatifs plus difficiles à mesurer, font l'objet d'une discussion. Les avantages comprennent l'amélioration de la réputation de l'entreprise, de meilleures relations publiques et communautaires ainsi que des progrès liés au recrutement et à la loyauté des employés.

Mots clés : **United States**, case studies, work-life programs, return on investment (ROI), employee retention, absenteeism, productivity, organizational effectiveness.

Lobel, S.A., et L. Faught. « Four methods of proving the value of work/life interventions », *Compensation & Benefits Review*, vol. 28, n°6, 1996, p.50-58.

Dans leur article Lobel et Faught se penchent sur les obstacles que doivent surmonter les gestionnaires des ressources humaines (RH) pour prouver qu'il est important de prendre en compte les questions liées à la conciliation travail-vie personnelle. Ils discutent de quatre obstacles dont la l'identification d'interventions spécifiques, le prix de ces interventions, leurs avantages et la mesure de leurs effets. Les méthodes que les gestionnaires des RH peuvent utiliser pour démontrer à leur organisation la valeur des mesures de soutien à l'équilibre travail-vie personnelle sont décrites. Les auteurs décrivent également quatre avenues possibles pour démontrer la « valeur ajoutée », dont l'approche axée sur le coût humain (c.-à-d. la réduction des coûts de main-d'œuvre liée à des interventions précises), l'approche axée sur l'investissement humain (c.-à-d. la rentabilité découlant à long terme de la satisfaction des besoins des employés en matière de conciliation travail-vie), l'approche axée sur l'intervenant (c.-à-d. les avantages pour l'intervenant organisationnel) et l'approche stratégique (c.-à-d. la manière dont les mesures de soutien à l'équilibre travail-vie personnelle consolident les objectifs opérationnels). Des méthodes d'évaluation des initiatives visant la conciliation travail-vie personnelle sont également présentées avec une discussion sur le choix d'une méthode.

Mots clés : Work-life supports, evaluation of work-life programs.

Lockwood, N.R. « Work/life balance: Challenges and solutions » (en ligne), *SHRM Research Quarterly*, 2003, (consulté le 31 octobre 2008). Adresse URL : http://www.shrm.org/research/quarterly/0302worklife_essay.asp#f15

Ce rapport définit de manière détaillée ce qu'est la conciliation travail-vie personnelle et identifie les trois principaux facteurs qui contribuent à son importance – d'abord la concurrence mondiale, puis un intérêt renouvelé pour la vie personnelle et familiale et, enfin, le vieillissement de la main-d'œuvre. En outre, les résultats d'une étude effectuée par Friedman et Greenhaus (2000), dans leur livre *Work and Family – Allies or Enemies*, y sont également discutés. Les auteurs soulignent que pour atteindre l'équilibre souhaité, les adultes apprennent à créer des réseaux de soutien et que, si on ne s'en préoccupe pas, les conflits qui découlent des responsabilités familiales peuvent avoir de sérieuses conséquences affectant de manière différente les hommes et les femmes. L'étude révèle également que l'effet du soutien combiné de l'employeur et de l'époux ou conjoint réduit davantage le conflit que le soutien unique de l'employeur ou du conjoint. La dernière

partie du rapport porte sur la perspective des employeurs et la mesure du rendement sur le capital investi (RCI). S'ils ont compris l'importance du bien-être des employés, les employeurs doivent déterminer son incidence sur les finances de l'entreprise. La première étape est de décider si la culture organisationnelle se prête à un tel changement, puis le communiquer efficacement aux employés le cas échéant. L'étape finale consiste à examiner les conséquences sur les finances de l'entreprise. Le rapport analyse chacun des facteurs clés suivants dans la mesure du RCI : temps de travail économisé, maintien en poste des employés, motivation et productivité accrues, réduction de l'absentéisme, diminution des coûts de soins de santé et de l'incidence des maladies liées au stress.

Mots clés : Work-life balance, case studies, return on investment (ROI), organizational effectiveness, employee retention, productivity, absenteeism, healthcare, stress.

Sources universitaires

Apgar, M.I. « The alternative workplace: Changing where and how people work », *Harvard Business Review*, vol. 76, n°3, 1998, p.121-136.

Ce rapport examine les avantages du télétravail en se fondant sur l'expérience de trois entreprises américaines : IBM, American Express et AT&T. Puisqu'il y a actuellement de 30 à 40 millions de télétravailleurs ou travailleurs à domicile aux États-Unis, des millions de dollars en réduction des coûts et une productivité accrue des employés sont les principaux facteurs qui motivent les entreprises à transformer les milieux de travail. De plus, ces programmes axés sur des milieux de travail alternatifs commencent à offrir la possibilité de tirer parti de mesures incitatives gouvernementales et d'éviter des sanctions coûteuses. Il faut cependant tenir compte de la pertinence des programmes ainsi que du processus d'adoption et de mise en oeuvre des changements. Certains des défis discutés dans le rapport incluent les changements culturels dans l'environnement organisationnel et la difficulté d'élaborer des critères permettant de déterminer si les programmes sont appropriés. Le rapport présente également, à l'intention des entreprises, des lignes directrices pour une mise en place progressive de milieux de travail alternatifs.

Mots clés : **United States**, telecommuting, cost reduction, productivity.

Arthur, M.M., et A. Cook. « Taking stock of work-family initiatives: how announcements of family-friendly human resource decisions affect shareholder value », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, n°4, 2004, p.599-613.

Les auteurs procèdent à une méta-analyse du lien entre 231 programmes de conciliation travail-vie personnelle et les réactions du cours des actions des entreprises Fortune 500 mentionnées dans le *Wall Street Journal* entre 1971 et 1996. Ils discutent également de certains avantages, tels la capacité des entreprises d'attirer et de conserver à leur service des employés qui travaillent efficacement et qui ont un effet positif sur le rendement de l'entreprise, en termes de productivité et du cours des actions. L'étude se

penche spécifiquement sur les réactions du cours des actions aux annonces par les entreprises de programmes de conciliation travail-vie personnelle et confirme une corrélation positive. Dans la dernière partie de l'article, on examine si les entreprises qui font de telles annonces subissent des réactions négatives en ce qui concerne les questions liées aux différences entre les sexes.

Mots clés : **United States**, meta-analysis, work-family programs, retention, productivity, return on investment (ROI), job performance, gender.

Bachmann, K. Work-life balance: Measuring what matters, Ottawa (ont.), Le Conference Board du Canada, 2000.

Ce rapport examine les résultats d'une enquête menée par Le Conference Board du Canada auprès d'employeurs des secteurs public et privé (n=220) et examine, le cas échéant, les processus formels utilisés par les organisations pour mesurer l'efficacité des programmes de conciliation travail-vie personnelle. Il s'agit de l'une des rares enquêtes canadiennes à grande échelle sur les initiatives de conciliation travail-vie personnelle et aucun travail de recherche plus récent n'était disponible. L'enquête intitulée *Work-life Balance : A Surevey of Employers Policies* a été réalisée en 1999. Il n'existait d'évaluation formelle des différents programmes de conciliation travail-vie personnelle que chez 30 % des employeurs offrant au moins une modalité de travail souple, 18 % des employeurs ayant adopté des politiques de congés spéciaux, 17 % de ceux offrant des avantages liés à la garde d'enfants et 13 % de ceux offrant des avantages liés aux soins des aînés et des personnes à charge. Le rapport souligne l'importance que revêt la sélection de mesures de l'efficacité des pratiques axées sur la conciliation travail-vie personnelle, suggère de telles mesures et examine les mesures utilisées par type de programme. On présente également les avantages et inconvénients des méthodes de collecte des données, des méthodes utilisées pour recueillir de l'information par type de programme et des exemples des mesures comptables utilisées à des fins d'évaluation.

Mots clés : **Canada**, work-life balance, work-life programs, work-life effectiveness.

Baltes, B.B., T.E. Briggs, J.W. Huff, J.A. Wright et G.A. Neuman. « Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n°4, 1999, p.496-513.

Cet article présente une méta-analyse de 29 sources publiées et de 2 sources non publiées (de 1973 à 1990) qui ont évalué les répercussions d'horaires de travail souples et comprimés sur des résultats liés au travail, y compris la productivité, le rendement tel qu'évalué par le superviseur, le rendement tel qu'évalué par l'employé, l'absentéisme, la satisfaction professionnelle et la satisfaction à l'égard de l'horaire de travail. Les

variables considérées comme modératrices des horaires variables incluent le type d'employé, la souplesse des horaires variables, le temps écoulé depuis l'adoption de l'horaire et la rigueur méthodologique des études. De façon générale, on a constaté que les deux types d'horaire avaient des répercussions positives bien que les résultats aient été différents selon le type d'horaire (ainsi, les horaires comprimés n'ont pas eu d'effet important sur l'absentéisme). De plus, on a constaté que le niveau de souplesse des horaires ainsi que le temps écoulé depuis l'adoption de l'horaire avaient tous deux un effet modérateur.

Mots clés : meta-analysis, flexible schedule, compressed work week, flexibility, productivity, absenteeism, job performance, job satisfaction.

Batt, R., et P.M. Valcour. « **Human resource practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover** », **Industrial Relations**, vol. 42, n°3, 2003, p.189-220.

Cet article utilise les données américaines de la Cornell Couples and Careers Study of dual earner couples (n=557) de 1998. À l'aide d'une analyse de variance avec régression hiérarchique, on a examiné l'incidence de trois types de pratiques dans le domaine des ressources humaines (RH) (politiques axées sur la conciliation travail-vie personnelle, mesures d'incitation conçues pour susciter un attachement à l'entreprise et conception des tâches) sur trois résultats considérés (conflit travail-famille, maîtrise des employés sur la gestion des exigences professionnelles et familiales, et intentions de roulement des employés). On a constaté que les trois ensembles de pratiques avaient une incidence significative sur les résultats considérés. Les caractéristiques de la conception des tâches prédisaient le mieux la maîtrise des employés sur la gestion des exigences professionnelles et familiales. Les mesures d'incitation prédisaient le mieux le conflit travail-famille et les intentions de roulement. On a de plus exploré les différences entre les sexes pour chacun des modèles. Tant pour les hommes que pour les femmes, la conception des tâches était fortement liée à la maîtrise de la gestion des exigences professionnelles et familiales, tandis que la sécurité d'emploi était fortement corrélée à des conflits travail-famille et à des intentions de roulement moindres. Cependant, d'importantes différences ont été constatées entre les hommes et les femmes quant à l'impact du soutien du superviseur et de la possibilité d'adopter un horaire souple.

Mots clés : **United States**, flexible schedule, turnover intention, dependent care, supervisor support, dual-earner couples.

Baughman, R., D. DiNardi et D. Holtz-Eakin. « **Productivity and wage effects of 'family-friendly' fringe benefits** », **International Journal of Manpower**, vol. 24, n°3, 2003, p.247-259.

Cet article examine les effets sur la rémunération et la productivité de la prestation par une organisation d'avantages favorables aux familles. Avec l'accroissement dramatique du marché du travail féminin, des pressions sont exercées sur les employeurs pour qu'ils tiennent compte de certaines questions liées à la conciliation travail-vie personnelle. Celles-ci incluent l'offre de congé de maladie souples, d'une aide en matière de garde d'enfant et d'horaires de travail souples. On compense les frais occasionnés par la souplesse, qui procure une réduction mesurable du taux de roulement et de l'absentéisme ainsi qu'une augmentation de la productivité, en payant des salaires d'entrée moins élevés que ceux des entreprises concurrentes. Un des problèmes importants liés à de telles initiatives est, selon cet article, l'absence d'études quantitatives sur l'analyse de la rentabilité. Les auteurs tentent de déterminer si les employeurs qui offrent ces avantages obtiennent des gains quantifiables dans quatre domaines de la productivité : la motivation, le roulement, l'absentéisme et l'efficacité du recrutement, et si les employeurs peuvent recouvrer une partie ou la totalité des coûts en payant des salaires d'entrée moins élevés.

Mots clés : **United States**, productivity, family-friendly benefits, paid parental leave, sick leave, child care, flexible scheduling, turnover, absenteeism, return on investment (ROI).

Bloom, N., et J. Van Reenen. « **Management practices, work-life balance, and productivity: A review of some recent evidence** », *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 22, n°4, 2006, p.457-482.

Cet article traite de pratiques de gestion et de conciliation travail-vie personnelle en se basant sur des données composites comprenant des enquêtes quantitatives et une étude de cas qualitative visant 732 entreprises manufacturières des États-Unis, de la France, de l'Allemagne et du Royaume-Uni. Les auteurs ont examiné, notamment, des pratiques s'appliquant aux opérations des ateliers de travail, à la surveillance, aux objectifs et aux ressources humaines. Les mesures de l'équilibre conciliation travail-vie personnelle comprenaient la possibilité de travailler à temps partiel, les congés pour obligations familiales, le soutien aux services de garde et la possibilité de travailler à domicile. Enfin, le niveau de productivité de l'entreprise a été calculé à partir de données quantitatives sur le chiffre d'affaires de l'entreprise, le capital d'emploi et les documents comptables de l'entreprise ainsi que des circulaires d'information. Selon les constatations des auteurs, c'est aux États-Unis que les meilleures pratiques de gestion sont observées mais que l'équilibre travail-vie personnelle est le plus faible, ce qui accrédite un modèle de compromis entre concurrence et équilibre travail-vie personnelle. Cependant, lorsqu'ils ont comparé les variations au sein du pays, les auteurs ont trouvé que le modèle du compromis ne correspondait pas aux données disponibles. Plus précisément, ils ont constaté que les résultats en matière de conciliation travail-vie personnelle sont significativement liés à une bonne gestion – les entreprises bien gérées ayant une productivité supérieure aux autres et offrant à leurs employés de meilleures conditions de travail. En outre, si les meilleures pratiques de conciliation travail-vie personnelle sont

liées à des niveaux de productivité supérieurs, cette relation disparaît lorsque l'on tient compte de la qualité générale de la gestion. Cela implique que les entreprises qui ont de meilleures pratiques de gestion que les autres tendent à avoir, à la fois, une productivité supérieure et un meilleur équilibre travail-vie personnelle.

Mots clés : **United States**, France, Germany, United Kingdom, work-family balance, productivity.

Bond, J.T., et E. Galinsky. *How can employers increase the productivity and retention of entry-level, hourly employees?* (Research Brief No. 2). New York (N.Y.), Families and Work Institute, 2006.

Il s'agit du deuxième d'une série de rapports consacrés aux travailleurs à faible revenu. Plus précisément, ce rapport examine les façons dont les employeurs peuvent accroître leur productivité et leur capacité de maintenir au sein de leur effectif des employés débutants, à salaire horaire. Il présente des conclusions de la *National Study of the Changing Workforce* (NSCW) réalisée par le Families and Work Institute en 2002. La NSCW contient les résultats d'interviews effectués de 2002 à 2003 auprès d'échantillons nationaux représentatifs de la main-d'œuvre américaine. Selon ces résultats, la création de milieux de travail plus efficaces pour tous les employés – des milieux de travail qui favorisent l'autonomie et les soutiennent – a des répercussions positives étendues sur les employés débutants, à salaire horaire et à faibles salaire et revenu, qui sont similaires voire plus marquées que les effets sur les employés plus favorisés. Plus précisément, les auteurs affirment que les employés qui se voient confier davantage de responsabilités, et qui, par conséquent, doivent répondre de ces responsabilités, et qui bénéficient d'un soutien au travail sont plus efficaces (plus satisfaits de leur travail, plus engagés envers leur employeur, potentiellement plus productifs et plus susceptibles de demeurer à leur emploi). Ces employés démontrent également une meilleure santé mentale, ce qui est de bon augure pour la productivité et la diminution des coûts des soins de santé.

Mots clés : **United States**, productivity, retention, low-wage worker, organizational support, job satisfaction, organizational commitment.

Bond, J., C. Thompson, E. Galinsky et D. Prottas. *Highlights of the National Study of the Changing Workforce*, New York (N.Y), Families and Work Institute, 2002.

Ce rapport résume les résultats d'une enquête effectuée par le Families and Work Institute aux États-Unis. Il s'agit de la *National Study of the Changing Workforce* qui a été effectuée tous les cinq ans, de 1977 à 2002. Les résultats discutés sont ceux de 2002. Les auteurs se penchent sur cinq sujets, notamment les femmes au sein de la main-d'œuvre, les couples avec deux revenus, le rôle de la technologie dans la vie des employés au travail et ailleurs, les mesures de soutien à l'équilibre travail-vie personnelle dans le milieu de travail ainsi que la comparaison entre le travail autonome et l'emploi rémunéré. La partie consacrée aux mesures de soutien à l'équilibre travail-vie personnelle

en milieu de travail a été considérée pour ce résumé. La disponibilité de telles mesures aurait légèrement augmenté au cours de la dernière décennie, mais les employés ayant une famille déclaraient cependant, durant la même période, des niveaux significativement plus élevés de conflit travail-famille qu'il y a 25 ans. Du point de vue du milieu de travail, les résultats positifs liés aux mesures de soutien à la conciliation travail-vie personnelle incluent une satisfaction professionnelle accrue, l'engagement face à l'employeur et la rétention des employés. Sur le plan de la vie personnelle, les résultats positifs relatifs aux mesures de soutien à la conciliation travail-famille comprennent une diminution du conflit travail-famille, moins de retombées négatives du travail sur la famille, une vie personnelle plus satisfaisante et une meilleure santé mentale. Le rapport identifie également des politiques et des pratiques de conciliation travail-vie personnelle spécifiques.

Mots clés : **United States**, work-life supports, work-family conflict, work characteristics, mental well-being, job satisfaction, retention, best practices.

Comfort, D., K. Johnson et D. Wallace. *Travail à temps partiel et pratiques favorables à la famille dans les entreprises canadiennes*, Statistique Canada, Ottawa (Ont.), 2003.

À partir de données de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (EMTE) de 1999 de Statistique Canada, les auteurs examinent le travail à temps partiel et la disponibilité de modalités de travail favorables aux familles. L'EMTE compte deux volets : une enquête sur les milieux de travail et une enquête auprès des employés de ces milieux. Le travail à temps partiel y est défini comme celui qui permet aux travailleurs de consacrer moins de temps au travail rémunéré. Les modalités de travail flexibles sont définies comme celles qui permettent aux travailleurs d'adapter leurs horaires ou leur lieu de travail en fonction de leurs besoins personnels (télétravail et horaire variable p. ex.). Le tiers des employés canadiens ont rapporté avoir accès à un horaire variable; toutefois, la disponibilité d'autres modalités de travail favorables à la famille était très limitée. On a constaté que l'accès à des modalités de travail favorables aux familles était lié de manière constante à plusieurs caractéristiques des milieux de travail, y compris le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, mais non lié aux caractéristiques personnelles ou familiales des employés. Les femmes étaient moins susceptibles que les hommes de profiter de modalités de travail souples (résultat uniforme pour les différents secteurs et professions).

Mots clés : **Canada**, pratiques favorables à la famille, travail à temps partiel, modalités de travail flexibles, télétravail, horaires variables.

Duxbury, L., et C. Higgins. *Work-life balance in the new millennium: Where are we? Where do we need to go?* Ottawa (Ont.), Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, 2003.

Ce rapport fait partie d'une série d'analyses des résultats d'une étude sur dix ans du conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada (échantillon de 31 571 employés). Il

examine la prévalence de ce conflit au Canada, la manière dont il a changé entre 1991 et 2001 et ses répercussions sur les organisations, les familles et les employeurs canadiens, tout en s'intéressant également aux répercussions entre les hommes et les femmes, du type d'emploi, du secteur d'emploi et de la responsabilité à l'égard de personnes à charge. Selon les résultats, un niveau élevé de conflit travail-famille est associé à un taux d'absentéisme accru et à un rendement organisationnel faible. Plus précisément, les auteurs indiquent que les coûts directs de l'absentéisme attribuable à un conflit travail-famille sont approximativement de 3 à 5 milliards de dollars par année. De plus, l'interférence du travail dans la vie familiale est négativement liée au recrutement et à la rétention du personnel dans les grandes organisations, tandis que de hauts niveaux de surcharge de travail induisent une augmentation du nombre de problèmes de santé physique et mentale. Les implications pour les organisations, les employés et les familles sont discutées ainsi que des recommandations pour l'atténuation du conflit travail-famille.

Mots clés : **Canada**, work-family conflict, dependent care, absenteeism, recruitment, retention, quantity of work, mental well-being, organizational effectiveness, longitudinal data.

Fang, T., et B. Lee. *Work-friendly benefits and labour market outcomes*. Communication présentée durant la Western Academy of Management Meeting, Oakland (Calif.), 26-29 mars 2008.

Cet article se penche sur les résultats (intentions de roulement, niveaux de rémunération, satisfaction professionnelle, nombre de promotions, etc.) des employés qui choisissent de profiter de dispositions favorables à la famille. Les analyses ont été effectuées à partir des vagues de 1999 et de 2003 de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (EMTE), qui recueille un vaste éventail de données auprès d'un échantillon représentatif à l'échelle nationale d'employeurs et d'employés canadiens. L'EMTE a examiné différentes pratiques favorables à la famille, telles que les heures de travail variables, la semaine de travail réduite et la semaine de travail comprimée (politiques d'horaire variable) ainsi que le soutien aux soins des enfants et des personnes âgées (personnes à charge). On a constaté que les différentes dispositions favorisant les familles produisaient des résultats positifs pour le marché du travail lorsqu'un ensemble de programmes étaient utilisés conjointement. Plus précisément, les auteurs soutiennent que grâce au bon agencement de mesures flexibles axées sur les familles, la productivité des travailleurs, telle que mesurée par les salaires et le nombre de promotions, augmente et leur moral s'améliore – en termes de satisfaction au travail et de rendement de l'employeur (meilleur taux de rétention du personnel). Les auteurs concluent que les mesures destinées à favoriser les familles et qui sont liées aux heures variables semblent augmenter la productivité (augmentation des promotions et du taux de rétention du personnel). Par ailleurs, les mesures favorables aux familles et qui ont trait aux soins de personnes à charge semblent accroître la satisfaction et la motivation professionnelles.

Mots clés : **Canada**, flexible schedule, telecommuting, childcare flexibility, eldercare flexibility, family-friendly benefits, productivity, job satisfaction, longitudinal data.

Ferrer, A., et L. Gagné. *The use of family-friendly workplace practices in Canada.* (Série des documents de travail, n°2006-02). Montréal (Qué.), Institut de recherche en politiques publiques, 2006.

Ce rapport analyse les facteurs qui influent sur le niveau d'utilisation des avantages favorisant la conciliation travail-famille au sein d'organisations canadiennes. Les auteurs cherchent plus spécifiquement à savoir s'il y a un décalage entre la disponibilité d'avantages sociaux de ce type et le besoin qui existe à leur égard. Les analyses ont été réalisées à partir des données de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (EMTE) de 1999-2002, qui recueille un vaste éventail de renseignements auprès d'un échantillon représentatif à l'échelle nationale d'employeurs et d'employés canadiens. Les résultats indiquent que les travailleurs à plein temps n'utilisaient pas les horaires variables pour résoudre le conflit entre le travail et la vie familiale. Les travailleuses avaient cependant tendance à choisir des organisations ayant adopté une politique de télétravail afin de répondre à leurs exigences familiales. On a constaté une inadéquation dans la prestation d'avantages axés sur la famille, laquelle semble biaisée en faveur de travailleurs qui n'en ont pas un aussi grand besoin.

Mots clés : **Canada**, work-family benefits, flexible schedule, telecommuting, family support, usage rates, longitudinal data.

Galinsky, E., J.T. Bond et E.J. Hill. *When work works: A status report on workplace flexibility. Who has it? Who wants it? What difference does it make?* New York (N.Y.), Families and Work Institute, 2004.

Cet article a pour objet de faire le point sur la flexibilité du milieu de travail. Plus particulièrement, la flexibilité s'appliquant aux horaires, au nombre d'heures de travail, aux congés, au cheminement de carrière et au lieu de travail. On y soutient que pour que de tels programmes connaissent le succès, ils doivent répondre à la fois aux besoins de l'employeur et à ceux l'employé. Les pratiques flexibles sont à tort définies comme des « avantages accessoires » pour les employés, alors qu'elles donnent en fait lieu une situation gagnante pour les deux parties. Elles améliorent le rendement de l'entreprise et les résultats fondamentaux tels que la productivité des employeurs, tout en améliorant la qualité de vie des employés et de leur famille. Les preuves empiriques examinées proviennent de la *National Study of the Changing Workforce* (NSCW). Une autre partie importante de l'article traite de 13 mesures spécifiques qui peuvent quantifier le rendement du capital investi. Les auteurs reconnaissent, cependant, que la flexibilité ne convient pas à toutes les organisations, le point clé étant ici de déterminer d'abord s'il est approprié d'offrir de tels ensembles de mesures, compte tenu de la culture organisationnelle. Du début à la fin du document et pour chaque type de pratique flexible, les auteurs répondent à des questions précises, par exemple : qui y a accès à ce type d'avantages? Qui les utilisent et quels en sont, du point de vue des coûts et des avantages, les conséquences pour les employeurs et les employés?

Mots clés : **United States**, workplace flexibility, organization performance, productivity, work-life quality, return on investment (ROI), organizational culture.

Hannon, J.M., et G.T. Milkovich. « **The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study** », *Human Resource Management*, vol. 35, n°3, 1996, p.405-424.

Cette étude d'événement a été réalisée afin de déterminer si les annonces concernant les ressources humaines (RH) dans la presse d'affaires ont changé la perception des participants au marché financier et si elles ont influé sur le cours des actions des entreprises. « La société la plus admirée en Amérique » et « La meilleure société pour les femmes » sont des exemples d'annonces concernant la réputation des entreprises au chapitre des RH. L'étude détermine si ces messages ajoutent de la valeur aux entreprises et si ce résultat de bonnes pratiques de gestion des RH constitue maintenant une source d'avantage concurrentiel pour plusieurs d'entre elles. Dans la deuxième partie de l'étude, on se demande si une bonne réputation en matière de gestion des RH influe de manière positive sur les opinions des participants au marché financier et, par conséquent, fait augmenter le cours des actions. L'examen du rendement financier a estimé les changements dans la valeur au marché attribuables aux annonces publiques concernant les pratiques de gestion des RH. En général, les entreprises ayant une bonne réputation attirent des employés plus qualifiés que les autres en raison de ce qu'elles peuvent leur offrir grâce à de bonnes politiques de RH. Les travailleurs quant à eux sont plus productifs et génèrent des profits plus élevés pour leur entreprise tout en représentant un avantage concurrentiel – tous ces éléments se traduisent en rendement élevé du capital investi ainsi qu'en rendement élevé des capitaux propres. Les implications de la plupart des outils et des théories du marché financier sont également discutées.

Mots clés : Return on investment (ROI), best practices, employee retention, organizational performance, return on equity (ROE), productivity, quality of work.

Hayward, B., B. Fong. et A. Thornton. *The third work-life balance employer survey: Main findings.* (Employment Relations Research Series, n°86), Londres (R.-U.), Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform, 2007.

Ce rapport présente les constatations de la *Third Work-Life Balance Employer Survey* réalisée au R.-U. en 2006. (Une enquête sur les employés a également été effectuée et publiée dans un rapport distinct.) On a constaté une augmentation de la disponibilité et de l'utilisation de modalités de conciliation travail-vie personnelle par rapport à l'enquête de 2003 – les employés dans plus de 40 % des milieux de travail ciblés se prévalant d'au moins deux modalités touchant l'horaire de travail variable. Les employeurs ont fourni de l'information sur les heures de travail des employés, la connaissance des changements législatifs, la disponibilité et l'utilisation de modalités de travail flexibles (travail à temps partiel, partage de poste, horaire variable, semaine de travail comprimée, heures de travail réduites, télétravail, etc.), le congé et les prestations de maternité, le congé de paternité, le

congé parental et les autres congés spéciaux, le soutien de l'employeur aux parents qui travaillent et les attitudes face à la conciliation travail-vie personnelle. Les employeurs ont également fourni de l'information sur les effets perçus de l'assouplissement des modalités de travail, dont les relations de travail, la motivation et l'engagement des employés, le recrutement, le roulement, la productivité et l'absentéisme. Enfin, les employeurs ont fourni des renseignements sur la mise en oeuvre des modalités de travail et de congés flexibles. On a constaté que les employeurs déclaraient percevoir des avantages découlant des pratiques de conciliation travail-vie personnelle tant pour les employés que pour le milieu de travail. Ils ont cependant reconnu que la mise en oeuvre de modalités de travail flexibles n'était pas toujours facile ou que celles-ci n'étaient pas toujours disponibles pour tous les employés parce que susceptible de perturber les opérations.

Mots clés : **United Kingdom**, work-life balance, flexible work arrangements, maternity leave, paternity leave, parental leave, retention, productivity, absenteeism.

Hegewisch, A., et J.C. Gornick. *Statutory routes to workplace flexibility in cross-national perspective*, Washington (D.C.), Institute for Women's Policy Research, 2008.

Les auteurs comparent 20 pays à revenu élevé (l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande, la Norvège, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni) aux États-Unis. Les résultats montrent que 17 des 20 pays ont adopté des mesures législatives pour aider les parents à adapter leurs heures de travail; 6 pays aident les familles qui doivent prodiguer des soins à des adultes; 12, permettent des horaires variables pour faciliter l'apprentissage continu; 11, appuient le départ progressif à la retraite; 5, ont mis en place des dispositions législatives visant tous les employés, peu importe les raisons pour lesquelles ils souhaitent se prévaloir de modalités de travail différentes. Le rapport discute également des raisons habituelles du refus des employeurs et des délais de notification nécessaires pour que les employés puissent se prévaloir de la flexibilité. De plus, en raison des modalités en vigueur dans chaque pays, un examen des dix dernières années révèle à tout le moins de faibles augmentations de la participation au marché du travail des femmes dans tous les pays à l'exception des États-Unis et de la Suède. Ces politiques ne sont toutefois pas traitées comme des instruments stratégiques indépendants, mais coïncident presque toujours avec l'amélioration des dispositions relatives à la garde des enfants, aux congés parentaux ainsi qu'à d'autres mesures de soutien aux parents et aux personnes qui prodiguent des soins. Enfin, même dans des situations où les employeurs craignent que les coûts ne s'avèrent prohibitifs, une évaluation des lois favorisant les horaires variables montre qu'elles ont occasionné peu de problèmes pour les employeurs.

Mots clés : **United States**, Australia, Canada, Netherlands, New Zealand, United Kingdom, family-friendly practices, formal policies.

Higgins, C., L. Duxbury et S. Lyons. *Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle. Quoi faire? Quoi éviter?* Ottawa (Ont.), Agence de la santé publique du Canada, 2007.

Ce rapport est le cinquième d'une série de six basés sur l'*Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle* (2001) au Canada et qui examinent ce que les employeurs, les employés et les familles peuvent faire pour réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle. Ses résultats proviennent d'un échantillon de 31 571 employés. On y discute de la manière dont les interventions organisationnelles (p. ex. formules de travail souples, direction conciliante, services et politiques de soutien), les stratégies individuelles (p. ex. avoir moins d'enfants, retarder le moment de fonder une famille, redoubler d'efforts, établir des priorités) et diverses stratégies familiales (p. ex. heures de travail différentes de celles du conjoint, planification de temps en famille, division des tâches selon le sexe) atténuent les niveaux de conflit travail-vie personnelle. Du côté de l'organisation, on a établi qu'une direction conciliante et la souplesse perçue sont liées à une capacité accrue de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Cela peut en partie découler du fait que les programmes et les politiques de conciliation travail-vie personnelle sont nécessaires mais insuffisants, c'est-à-dire qu'ils ne seront pas mis en œuvre ou utilisés si le gestionnaire de l'employé n'appuie pas les questions touchant l'équilibre travail-vie personnelle.

Mots clés : **Canada**, conflit entre le travail et la vie personnelle, formules de travail souples, soutien de la direction, pratiques tenant compte des besoins des familles, données longitudinales.

Kelly, E.L., E.E. Kossek, L.B. Hammer, M. Durham, J. Bray, K. Chermack et coll.
« **Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes** », *Academy of Management Annals*, vol. 2, n°1, 2008, p.305-349.

Cet article examine plus de 150 études révisées par des pairs dans le but de déterminer si les initiatives de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale atténuent le conflit travail-famille ou contribuent à l'enrichissement travail-famille des employés, et si les résultats professionnels des employés et les résultats opérationnels des organisations sont améliorés lorsque le conflit travail-famille est réduit. Les résultats examinés relatifs au travail des employés incluent les attitudes et les comportements au travail. On a constaté que le conflit travail-famille était lié à la satisfaction professionnelle, à l'engagement au sein de l'organisation, aux intentions de roulement, aux retards et à l'absentéisme. Les résultats organisationnels examinés, sur le plan opérationnel, comprennent la productivité de l'entreprise et son rendement financier. Les données concernant le rendement du capital investi dans des initiatives de conciliation travail-famille étaient rarement claires; toutefois, les employés travaillant au sein d'organisations déclarant un équilibre travail-vie personnelle élevé

étaient plus susceptibles que d'autres de déclarer un niveau élevé de satisfaction professionnelle, de potentiel de croissance et de sécurité d'emploi – des facteurs liés à la productivité de l'entreprise. Sur la base de leurs constatations, les auteurs formulent quatre recommandations pour de futures recherches, celles-ci soulignent : un besoin pour la recherche à niveaux multiples, la nécessité d'utiliser une approche interdisciplinaire, les avantages des études longitudinales adoptant un modèle quasi-expérimental ou expérimental et les défis que pose la transposition de la recherche dans la pratique.

Mots clés : **United States**, work-family initiatives, work-family conflict, work-family enrichment, work outcomes, business outcomes.

Konrad, A.M., et R. Mangel. « *The impact of work-life programs on firm productivity* », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°12, 2000, p.1225-1237.

Les auteurs de cet article discutent des répercussions des programmes de conciliation travail-vie personnelle sur les niveaux de productivité d'organisations américaines, en mettant l'accent sur l'évolution des variables démographiques. Les données de l'enquête ont été recueillies auprès de 849 cadres supérieurs responsables des ressources humaines (RH). De plus, afin d'obtenir des données sur la productivité, des entreprises publiques à but lucratif ont été jumelées à des données sur les certificats de divulgation continue ($N = 195$). Les initiatives de conciliation travail-vie personnelle suivantes ont été incluses dans l'étude : services de garde en milieu de travail, services de garde à proximité des milieux de travail, services de garde d'enfants malades, services de garde d'urgence, congés de maladie pour s'occuper d'un enfant, commodités sur les lieux de travail, congé de maternité prolongé, retour progressif au travail, congé de paternité, congé d'adoption, congé parental, placement du conjoint, sensibilisation des superviseurs à la question de l'équilibre travail-famille, horaire variable, partage de poste, année de travail partielle, effectif à temps partiel, temps volontairement réduit et travail à temps partiel pour les professionnels. Un indice composite de l'équilibre travail-vie personnelle a été établi en additionnant le nombre de programmes offerts par l'organisation. La mesure de productivité des entreprises à but lucratif était un logarithme des ventes par employé. Les résultats montrent un lien plus étroit entre la prestation d'avantages sociaux axés sur la conciliation travail-vie personnelle et la productivité dans les entreprises qui emploient un nombre élevé de professionnels ou encore qui comptent un pourcentage élevé de femmes.

Mots clés : **United States**, work-life programs, work-life benefits, productivity, firm characteristics.

Lee, M.D., et E.E. Kossek. *Crafting lives that work: A 6 year retrospective on reduced-load work in the careers and lives of professionals and managers*, (en ligne), Université McGill et Université de l'État du Michigan, *Managing Professionals in New Work Forums*, 2004, (consulté le 1^{er} novembre 2008). Adresse URL : <http://flex-work.lir.msu.edu>

Les auteurs de ce rapport s'intéressent aux conséquences du recours à des modalités formelles et informelles de travail non traditionnelles sur les personnes, leur carrière et leur famille, pendant une période de six ans. Des interviews portant sur leur expérience d'une charge de travail réduite ont été réalisées auprès d'un échantillon de 81 professionnels et gestionnaires. Près de la moitié (47 %) des participants conservaient ce régime de travail six ans plus tard et, en moyenne, ceux qui avaient assumé une charge de travail réduite pendant les six années touchaient des salaires équivalents à ceux qui travaillaient à plein temps. Un bon nombre de ceux qui sont retournés au travail à plein temps y ont été contraints et auraient préféré conserver une charge de travail réduite. Les auteurs ont constaté que la satisfaction au travail et l'épanouissement professionnel étaient possibles même avec une charge de travail réduite et même sans promotion officielle, en faisant preuve d'entrepreneuriat, en changeant d'employeur ou d'emploi, ou en relevant des défis plus difficiles mais assortis de récompenses. Les participants qui ont repris leur travail à plein temps ont toutefois obtenu plus rapidement des promotions et des récompenses. Enfin, sans égard à leur situation d'emploi, les employés sont demeurés fortement engagés dans leur carrière et ont continué de valoriser leur identité professionnelle.

Mots clés : **Canada, United States**, reduced load, longitudinal data, job satisfaction, income, promotion, commitment.

Meyer, C., S. Mukerjee et A. Sestero. « **Work-family benefits: Which ones maximize profits?** », *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, n^o1, 2001, p.28-44.

Cet article porte sur les répercussions financières pour l'entreprise des programmes favorables à la famille. Les données qui y sont présentées proviennent d'une enquête effectuée auprès des « 100 meilleures sociétés pour les mères qui travaillent » du magazine *Working mother*. Neuf programmes (congé payé pour s'occuper d'un parent malade, congé de maternité de durée supérieure à 12 semaines, aide à l'adoption, services de garde en milieu de travail, autorisation de travailler à domicile, partage de poste, horaire variable, semaine de travail comprimée et travail à temps partiel) ont été étudiés entre 1991 et 1995 (245 observations dans 95 entreprises). On a de plus évalué les répercussions financières sur les entreprises en examinant le taux de profit (bénéfice d'exploitation avant amortissement en tant que fraction du chiffre d'affaires), les profits (bénéfice d'exploitation avant amortissement) et les ventes (nettes). Les auteurs ont examiné deux modèles différents. Le premier déterminait l'absence ou la présence d'un programme puisque le seul fait qu'un programme existe peut augmenter les profits en rehaussant la réputation de l'entreprise et en améliorant la qualité des recrues ou encore en augmentant réellement la productivité des travailleurs par la réduction du stress ou l'accroissement de la satisfaction à l'égard de l'emploi. Le deuxième modèle tenait également compte de l'importance de

l'utilisation de chaque programme. Les conclusions étant que les programmes n'ont pas tous des répercussions semblables, voire aucune, sur les profits. Ainsi, l'option d'accorder des congés de maladie a eu une incidence significative et positive sur les profits, alors que son utilisation effective n'a pas influé sur les profits.

Mots clés : **United States**, longitudinal data, usage rates, family-friendly practices, organizational profitability.

Pohlmann, C., et A. Dulipovici. *Fostering flexibility: Work and family. Results of the CFIB survey on workplace practices, Ottawa (Ont.), Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2004.*

Ce rapport présente les conclusions de l'enquête menée en 2003-2004 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante : *Business Survey on Workplace Practices*. L'enquête, à laquelle ont répondu 10 699 propriétaires d'entreprises, présente des données par province, secteur d'activité, taille et âge de l'entreprise. Les propriétaires ont fourni de l'information sur les approches adoptées pour concilier leurs vies personnelle et professionnelle ainsi que sur les types de mesures de flexibilité offertes à leurs employés, les avantages perçus et la manière dont ils ont élaboré ces pratiques. Le rapport inclut une discussion sur ce qu'est la flexibilité et les raisons pour lesquelles elle constitue un problème, un portrait du propriétaire de petite entreprise, les pratiques adoptées par les milieux de travail et leur avantages (approches flexibles des PME, les raisons pour adopter des pratiques flexibles en milieu de travail, les difficultés liées à l'offre de modalités flexibles, les approches exemplaires, les façons d'aider les PME à mettre en application des pratiques, la responsabilité liée à l'encouragement de la flexibilité) et des recommandations à l'intention des employeurs, des employés et du gouvernement.

Mots clés : **Canada**, small & medium enterprises (SMEs), flexibility, work-life practices.

Shellenback, K. *Child care and parent productivity: Making the business case, New York (N.Y.), Université Cornell, 2004.*

Ce rapport décrit les méthodes que peuvent utiliser les organisations pour établir une analyse de rentabilisation d'un service de garde de qualité pour les employés. Il examine les études des organisations montrant que des services de garde de qualité peuvent améliorer la productivité, diminuer l'absentéisme et le roulement, et accroître la valeur de l'entreprise. On y trouve également une discussion sur les raisons pour lesquelles les organisations ne recueillent habituellement pas de mesures et on explique pourquoi cela devrait changer. Enfin, le rapport présente un plan en cinq étapes pour les professionnels du travail et des ressources humaines qui commencent à recueillir des données sur la conciliation travail-vie personnelle. Ce plan offre aussi des conseils quant aux sources possibles de telles données. Cette partie comprend également des exemples et des explications relatives aux formules de calcul des répercussions économiques applicables au rendement du capital investi, d'analyse de rentabilité, de seuil de rentabilité, de

période de récupération et des coûts liés à l'absentéisme et au roulement découlant du conflit entre le travail et la vie personnelle.

Mots clés : **United States**, best practices, business case, return on investment (ROI), cost-benefit analysis, absenteeism, turnover.

Todd, S. *Vers un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle – Que font les autres pays?*, Ottawa (Ont), Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Programme du travail, 2004.

Ce rapport offre un aperçu d'une sélection de mesures visant à favoriser la conciliation travail-vie personnelle prises par des pays industrialisés, dont les Pays-Bas, le Danemark, la Suède, la France, la Belgique, l'Irlande, le Royaume-Uni, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis. L'auteure précise que le rapport a pour but de fournir de l'information sur la conciliation travail-vie personnelle à divers publics, notamment les gestionnaires, les professionnels des ressources humaines et les employés. Le rapport démontre que les gouvernements de ces pays industrialisés sont de plus en plus déterminés à réduire le conflit travail-vie personnelle ainsi que les coûts qui y sont afférents pour la société, les systèmes de santé et les entreprises.

Mots clés : **Canada**, Australie, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, États-Unis, conciliation travail-vie personnelle, appui à l'équilibre travail-vie personnelle.

Annexe B : acronymes

FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
CFWW	Centre for Families, Work and Well-Being (Université de Guelph)
DTI	Department of Trade and Industry (R.-U.)
PAE	Programme d'aide aux employés
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
RCI	Rendement du capital investi
PME	Petites et moyennes entreprises
EMTE	Enquête sur le milieu de travail et les employés

Notes de bas de page

- ¹ Duxbury, L. et Higgins, C. (2003). *Work-life balance in the new millennium: Where are we? Where do we need to go?* Ottawa, ON : Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques; Korabik, K., Lero, D.S. et Whitehead, D.L. (Eds). (2008). *The Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory and Best Practices*. San Diego : Elsevier; Lowe, G. (2005). *Contrôle du temps et conciliation travail-vie personnelle : une analyse empirique*. Un rapport préparé pour le Comité sur l'examen des normes du travail fédérales. Ottawa, ON : Ressources humaines et Développement des compétences Canada.
- ² Perry-Smith, J.E. et Blum, T.C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43, 1107-1117.
- ³ Andresassi, J.K. et Thompson, C.A. (2008). Work-family culture: current research and future directions. Dans K. Korabik, D.S. Lero et D.L. Whitehead (ED.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory and Best Practices* (331-352). San Diego : Elsevier; Kelly, E.L., Kossek, E.E., Hammer, L.B., Durhan, M., Bray, J., Chermack, K. et coll. (sous presse). Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *Academy of Management Annals*, 2.
- ⁴ Bond, J., Thompson, C., Galinsky, E. et Prottas, D. (2002). *Highlights of the National Study of the Changing Workforce*. New York : Families and Work Institute.
- ⁵ Ferrer, A., et Gagné, L. (2006). The use of family friendly workplace practices in Canada. (Working Paper Series No.2006-02). Montréal, QC : Institut de recherche en politiques publiques.
- ⁶ Les données américaines qui sont le plus souvent citées sont celles du *National Survey of Employers* and de la *National Study of the Changing Workforce* (menée tous les cinq ans) par le Families and Works Institute de New York. Plusieurs sociétés de conseils et d'avantages sociaux publient aussi des sondages auprès des employeurs et des employés qui surreprésentent généralement des entreprises plus importantes. Les données canadiennes les plus fiables et les plus récentes obtenues par Statistique Canada sont fondées sur l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE)* de 1999-2003 qui fournit des estimations du nombre d'employés qui déclarent utiliser des choix tels que l'horaire variable, le télétravail, une semaine de travail réduite, une semaine de travail comprimée, des services de soutien de garde d'enfants, des services de soutien aux soins des aînés et d'autres services de soutien personnels ou familiaux offerts en milieu de travail.
- ⁷ Ferrer et Gagné (2006).
- ⁸ Hegewisch, A. et Gornick, J.C.(2008). *Statutory routes to workplace flexibility in cross-national perspective*. Washington, DC : Institute for Women's Policy Research.
- ⁹ Lee-Gosselin, H. (2005). *Pourquoi des entreprises mettent en place des mesures de conciliation emploi-famille?* Chapitre dans : De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux, publié sous la supervision de Diane-Gabrielle Tremblay (Association d'économie politique) Québec : Presses de l'Université du Québec.

-
- 10 Bachmann, K. (2000). *Work-life balance: Measuring what matters*. Ottawa, ON : Le Conference Board du Canada.
- 11 Shellenback, K. (2004) *Child care and parent productivity: Making the business case*. New York : Université Cornell.
- 12 CCH Incorporated (2005). *2005 Unscheduled absence survey: Costly problem of unscheduled absenteeism continues to perplex employers*. Riverwoods, IL : Auteur; Galinsky, E., Bond, J.T. et Hill, E.J. (2004) *When work works: A Status report on workplace flexibility. Who has it? Who wants it? What difference does it make?* New York, NY : Families and Work Institute. Shellenback (2004).
- 13 Chapnik Myers, R. (7 mars 2008). The ups and downs of working from home. *Globe and Mail*.
- 14 Association canadienne du télétravail. (2008). *Costs-benefits*. Extrait le 17 novembre 2008 du site Web : <http://www.ivc.ca/costbenefits.htm>; Galinsky, E. et Backon, L. (2007). *When Work Works*. Alfred P. Sloan Foundation; Wahl, A. (12 mars 2007). Work Naked. *Canadian Business Magazine*.
- 15 Bond, J., Galinsky, E. et Hill, J.E. (2004). *When Work Works: A Status Report on Workplace Flexibility*. IBM et le Families and Work Institute; Higgins, C., Duxbury, L. et Lyons, S. (2007).
- 16 Bachmann (2000); Lobel, S. (1999). Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations. Dans le *Handbook of Gender and Work* (453-474) de GN Powell (Ed). Thousands Oaks, CA : Sage.
- 17 Lobel, S.A. et Faught, L. (1996). Four methods of proving the value of work-life interventions. *Compensation & Benefits Review*, 28 (6), 50-58.
- 18 Lavoie, A. (2004). *Conciliation travail-famille : Pour éviter le piège du « mur à mur »*. Une revue littéraire de certaines expériences au Canada et à travers le monde. Ottawa, ON : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.
- 19 Lee-Gosselin (2005).
- 20 Fang, T. et B. Lee. (26-29 mars 2008). *Work-friendly benefits and labour market outcomes*. Exposé présenté à la réunion de la Western Academy of Management, en 2008, à Oakland, Californie.
- 21 Lobel (1999).
- 22 Legault, Marie-Josée et Séphanie Chasserio (2005). « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail ! », *Recherches sociographiques*, 46(1), 119-142. <http://www.archipel.uqam.ca/406/01/ChasserioLegault-RecherchesSociog.doc>
- 23 Batt, R. et Valcour, P.M. (2003). Human resource practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42(3), 189-220.
- 24 Perry-Smith et Blum (2000).

-
- 25 Bond et coll. (2004).
- 26 Bloom, N. et Van Reenen, J. (2006) Management practices, work-life balance, and productivity: A review of some recent evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, 22(4), 457-482.
- 27 Evans, J.M. (2001). Firms contributions to the reconciliation between work and family life. Labour Market and Social Policy Occasional Papers #48, Direction de l'éducation, de l'emploi, du travail et des affaires sociales, OCDE; Glass, J. et Fujimoto, T. (1995). Employer characteristics and the provision of family responsive policies. *Work and Occupations*, 22, 380-411; Guérin G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R. et Simard, M. (1997). Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 52(2), 274-303; Konrad, A.M. et Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12) : 1225-1237.
- 28 Ferrer et Gagné (2006).
- 29 Healy, C. (2004). *A business perspective on workplace flexibility: When Work Works, an employer strategy for the 21st century*. New York, NY : Families and Work Institute; Ryan, A.M. et Kossek, E.E. (2008). Work-life policy implementation: Breaking down or creating barriers to inclusiveness? *Human Resource Management*, 47(2), 295-310.
- 30 Baltes, B.B. Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A et Neuman, G.A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4) : 496-513.
- 31 Legault et Chasserio (2005).
- 32 Higgins, Duxbury et Lyons (2007).
- 33 Rucci, Kim et Quinn, 1998 tel que mentionné dans Shellenback (2004).
- 34 Higgins, Duxbury et Lyons (2007).
- 35 Mullen, J., Kelly, E. et Kelloway, K.E. (2008). Health and well-being outcomes of the work-family interface. Dans K. Korabik, D.S. Lero et D.L. Whitehead (Eds.). *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory and Best Practices* (215-232). San Diego : Elsevier.
- 36 Rosin, H.M. et Korabik, K. (2002). Do family-friendly policies fulfill their promise?: An investigation of their impact on work-family conflict and work and personal outcomes. Dans Burke, R.J. (ed. *Gender, Work, Stress and Health*. Washington, DC : American Psychological Association.
- 37 Williams, C. (2008). *L'Équilibre travail-vie personnelle des travailleurs de quart*, Ottawa, ON : Statistique Canada.
- 38 Strazdins, L., Clements, M., S., Korda, R., J., Broom, D., H. et D'Souza, R., M. (2006). Unsociable work? Nonstandard work schedules, family relationships and children's well-being. *Journal of Marriage and Family*, 68(2), 394-410.

-
- 39 Higgins, Duxbury et Lyons (2007).
- 40 Dorio, J.M., Bryant, R.H. et Allen, T.D. (2008). Work-related outcomes of the work-family interface: Why organizations should care. Dans K. Korabik, D.S. Lero et D.L. Whitehead (Eds.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices* (157-176). San Diego : Elsevier.
- 41 Dorio et coll. (2008).
- 42 Mullen et coll. (2008).
- 43 Dorio et coll. (2008).
- 44 Ibid.
- 45 Boxall, P., Macky, K. et Rasmussen, E. (2003). Labour turnover and retention in New Zealand: The causes and consequences of leaving and staying with employers: *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(2), 195-214.
- 46 Kelly et coll. (sous presse).
- 47 Bachmann (2000).
- 48 Pickering, D. (2006). *The relationship between work-life conflict/work-life balance and operational effectiveness in the Canadian Forces*. Toronto, ON : Recherche et développement pour la défense Canada, Toronto.
- 49 Duxbury, L. et Higgins, C. (2005). *Rapport 4 : Qui sont les personnes à risque? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle*. Ottawa, ON : Agence de la santé publique du Canada.
- 50 Behson, S.J. (2005). The relative contribution of formal et informal of organisational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 487-500; Legault et Chasserio (2005).
- 51 Lavoie (2004); Rochette, M. Dubé. R. et Boutin, S (2004). *La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises : analyse et interprétation des résultats d'une enquête qualitative*. Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille.
http://www.mfa.gouv.qc.ca/publications/pdf/SF_CTF_PME_analyse_enquete.pdf
- Pohlmann, C. et Dulipovici, A. (2004). Fostering Flexibility: Work and family. *Results of the Canadian Federation of Independent Businesses Survey on Workplace Practices*. Ottawa, ON : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.
- 52 Ferrer et Gagné (2006).
- 53 Comfort, D., Johnson, K. et Wallace, D. (2003). *Travail à temps partiel et pratiques favorables à la famille dans les entreprises canadiennes*, Ottawa, ON : Statistique Canada; Ferrer et Gagné (2006).

-
- 54 Fang et Lee (2008).
- 55 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? *Enfance, famille et génération*, 1(2). <http://www.teluq.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC06-02.pdf>
- 56 Guérin et coll. (1997).
- 57 Lavoie (2004); Pohlmann et Dulipovici (2004).
- 58 Lavoie (2004).
- 59 Pohlmann et Dulipovici (2004).
- 60 Lavoie (2004).
- 61 Pohlmann et Dulipovici (2004).
- 62 Duxbury, Higgins et Coghill 2003, tel que mentionné dans Lavoie (2004).
- 63 Daly, K. (2000). *Family-friendly practices and flexibility in small companies en Canada*. Guelph, ON : Centre for Families, Work & Well-Being.
- 64 Brown, D. (2000, September 25). Flex-work benefits thriving en small businesses, *Canadian HR Reporter*, 13(15), 11-12.
- 65 Galinsky, E., Bond, J., T., Sakai, K., Kim, S.S. et Giuntoli, N. (2008). *2008 National Study of Employers*. New York, NY : Families and Work Institute.
- 66 Bond et coll. (2002).
- 67 Heymann, SJ, Earle, A., Simmons, S., Breslow, S.M., et Kuehnhoff, A. (2004). *Work, Family, and Equity Index: Where Does the United States Stand Globally?* Project on Global Working Families, Harvard School of Public Health. Tiré le 1er décembre 2008 de <http://www.hsph.harvard.edu/globalworkingfamilies/images/report.pdf>
- 68 Holter, O.G. (2007). Men's Work and Family Reconciliation in Europe. *Men and Masculinities*, 9(4), 425-456.
- 69 Crompton, R. et Lyonette, C. (2006). Work-Life 'Balance' in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379-393.
- 70 Anonyme (2005). Time off for parents-still leaving fathers out? *Human Resource Management International Digest*, 13(1), 39-42; Aybars, A.I. (2007). Work-life balance in the EU and leave arrangements across welfare regimes. *Industrial Relations Journal*, 38(6), 569-590; Cole, G.A. (2006). Flexibility and the workplace: The battle to control working time. *Managerial Law*, 48(6), 536-540; Poelmans, S.A.Y., Chinchilla, N. et Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24(2), 128-147.

-
- 71 Crompton et Lyonette (2006); Poelmans, Chinchilla et Cardona (2003); Smithson, J., Lewis, S., Sümer, S., Granlund, L. et Pereira, I. (juillet 2005). *The impact of national and organisational context on decisions about parenting and working for new parents in Norway, Portugal and the UK*. Document présenté à la Conférence internationale et inaugurale sur le travail et la famille, Barcelone, Espagne.
- 72 Den Dulk, L., Van Doorne-Huiskes, A. et Schippers, J. (Eds.). (2001). *Work-family arrangements in Europe*. Amsterdam: Thela Thesis.
- 73 Crompton et Lyonette (2006); Smithson et coll. (2005).
- 74 Aybars (2007).
- 75 Ibid.
- 76 Tel que mentionné dans Parflaman, D. (2007). *Europe's progress in promoting work-life and diversity in the workplace*. Executive Action Series. Ottawa, ON : The Conference Board of Canada.
- 77 Peters, P. et den Dulk, L. (2003). Cross cultural differences in managers' support for home-based telework: A theoretical elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 329-346.
- 78 Widener, A.J. (2007). Family-friendly policy: Lessons from Europe-Part I. *Public Manager*, 36(3), ABI/INFORM Global.
- 79 Holter (2007).
- 80 Widener (2007).
- 81 Hürzeler, C. (2005). *Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille* : Département fédéral de l'économie. Comité de projet de l'étude Analyse coûts-bénéfices d'une politique d'entreprise favorable à la famille, Suisse.
<http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/6625.pdf>
- 82 Ibid.
- 83 Ibid; Secrétariat d'État des affaires économiques (SECO) du gouvernement suisse. (2007). Manuel PME « Travail et famille » : mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale dans les petites et moyennes entreprises. SECO : Berne.
<http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/6881.pdf>
- 84 Secrétariat d'État des affaires économiques (SECO) du gouvernement suisse (2007).
- 85 Remery, C., van Dooren-Huiskes, A. et Schippers, J. (2003). Family-friendly policies in The Netherlands: The tripartite involvement. *Personnel Review*, 32(4), 456-533.

-
- 86 Cole (2006).
- 87 Ibid.
- 88 Remery et coll. (2003).
- 89 Ibid.
- 90 Ibid.
- 91 Rosendaal, B.W. (2003). Dealing with part-time work. *Personnel Review*, 32(4), 474-491.
- 92 Ibid.
- 93 Klinth, R. (2008). The best of both worlds? Fatherhood and gender equality en Swedish paternity leave campaigns, 1976-2006. *Fathering*, 6 (1), 20-38; Lammi-Taskula, J. (2008). Understanding the Gendered Use of Parental Leaves in Finland. *Fathering*, 6(2), 133-14.
- 94 Widener, A.J. (2007-2008). Family-friendly policy: Lessons from Europe-Part II. *Public Manager*, 36(4), ABI/INFORM Global.
- 95 Klinth (2008).
- 96 Holter (2007).
- 97 Crompton et Lyonette (2006).
- 98 Ibid.
- 99 Väänänen, A., Kumpulainen, R., Kevin, M.V., Ala-Mursula, L., Kouvonen, A., Kivimäki, M., Toivanen, M., Linna, A. et Vahtera, J. (2008). Work-family characteristics as determinants of sickness absence: A large-scale cohort study of three occupational grades. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 181-196.
- 100 Ibid.
- 101 Ibid.
- 102 Poelmans, Chinchilla et Cardona (2003).
- 103 Aybars (2007).
- 104 Poelmans, Chinchilla et Cardona (2003).
- 105 Anonyme (2005).

-
- 106 Poelmans, Chinchilla et Cardona (2003).
- 107 Martinez-Sanchez, A., Perez, M.P., de Luis Carnicer, P. et Jimenez, M.J.V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: A study of impacts on firm performance. *Personnel Review*, 36(1), 42-64.
- 108 Ibid.
- 109 Ibid.
- 110 Ibid.
- 111 Aybars (2007).
- 112 Ibid.
- 113 Roberts, K. (2007). Work-life balance—the sources of the contemporary problem and the probable outcomes. *Employee Relations*, 29(4), 334-351.
- 114 Tel que mentionné dans Aybars (2007), 582
- 115 Woodland, S., Simmonds, N., Thornby, M., Fitzgerald, R. et McGee, A. (2003). *The second work-life balance study: Results from employer survey*. Employment Relations Research Series, No 22. London : DTI.
- 116 Dex, S. et Scheibl, F. (2001). Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMBs: Business cases. *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 411-431; Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. et MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, 29(2), 138-161; Persaud, J. (2001). Does the private sector believe that work-life balance is for wimps? *Human Resources*, 38, 40-43.
- 117 Woodland et coll. (2003).
- 118 Cole (2006).
- 119 Ibid.
- 120 Ibid.
- 121 Wakisaka, A. (2007). Implementation and status of work-life balance viewed from matching data. *Japon Labor Review*, 4(4), 7-35.
- 122 Lee-Gosselin (2005); Daly (2000).
- 123 Galinsky et coll. (2008).
- 124 Lee-Gosselin (2005).

-
- 125 McDonald, P., Brown, K. et Bradley, L. (2005). Explanations for the provision-utilization gap in work-life policy. *Women en Management Review*, 20(1/2), 37-55.
- 126 Thompson, C.A., Beauvais, L.L. et Lyness, K.S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- 127 Lee-Gosselin (2005).
- 128 Thompson et coll. (1999).
- 129 Ryan et Kossek (2008).
- 130 Chaussard, M., Gerecke, M. et Heymann, J. (2008). *The Work Equity Canada Index: Where the Provinces and Territories Stand*. Montreal : Institute for Health and Social Policy at McGill University. <http://www.mcgill.ca/files/ihsp/WorkEquityCanada.pdf>
- 131 Apgar, M.I. (1998). The alternative workplace: Changing where and how people work. *Harvard Business Review*, 76(3), 121-136; Cully, M., O'Reilly, A., Millward, N., Forth, J., Woodland, S., Dix, G. et Bryson, A., (1998). *The 1998 workplace employee relations survey*. London, UK : Department of Trade and Industry; Maxwell et coll. (2007); Woodland et coll. (2003).
- 132 Lavoie (2004).
- 133 Chartered Institute of Personnel Development & The British Chamber of Commerce. (2007). *Flexible working: Good business, how small firms are doing it*.
- 134 Maxwell et coll. (2007); McCartney, C. (2003). *Work-life balance: A guide for l'organisations*. Roffey Park; McCartney, C. et Evans, C. (2005). Lilly UK makes flexible working work. *Human Resource Management International Digest*, 13(2), 5-7.
- 135 Hayward, B., Fong, B. et Thornton, A. (2007). *The third work-life balance employer survey: Main findings*. (Employment Relations Research Series No.86). London, UK : Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform.
- 136 Ellwood, P. (2003). Strike the right balance at work: Employers should embrace and build on new legislation over flexibility for employees. *Financial Times* : London.
- 137 Comfort, Johnson et Wallace, (2003); Fang et Lee (2008); Ferrer et Gagné (2006).
- 138 Hayward et coll. (2007).
- 139 Kossek, E.E., Noe, R.A. et DeMarr, B.J. (1999). Work-family rule synthesis: Individual and organizational determinants. *International Journal of Conflict Management*, 10(2), 102-129; Lee-Gosselin (2005).
- 140 Andreassi et Thompson (2008).

-
- 141 Kossek, E.E. et Van Dyne, L. *Face-time matters: A cross-level model of how work-life flexibility influences work performance of individuals and groups*. In K. Korabik, D.S. Lero et D.L. Whitehead (Ed.), *Handbook of Work-Family Integration* (305-330). San Diego : Elsevier (2008).
- 142 Andreassi et Thompson (2008).
- 143 Ibid.
- 144 Ibid; Bond et coll. (2002).
- 145 Guérin et coll. (1997).
- 146 Deares, J.R., Harris Mulvaney, R.R., Sher, M.L., Anderson, L.E. et Harvey, J.L. (2008). A framework for conducting work-life return on investment. *WorldatWork Journal*, Third Quarter, 21-30.
- 147 Allen, T.D. (2001). Family supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*. 58, 414-435; Thompson et coll. (1999).
- 148 2000, tel que mentionné dans Forsyth, S. et Polzer-Debruyne, A. (2007). The organisational pay-offs for perceived work-life balance support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(1), 113-123.
- 149 Ayman, R. et Antani, A. (2008). Social support and work-family conflict. In K. Korabik, D.S. Lero et D.L. Whitehead (Eds.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices* (287-304). San Diego : Elsevier.
- 150 Kossek, E.E., Barber, A., E. et Winters, D. (1999). Using flexible schedules in the managerial world: The power of peers. *Human Resource Management*, 38(1), 33-46.
- 151 Legault et Chasserio (2005).
- 152 Anderson, S.E., Coffey, B.S. et Byerly, R.T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- 153 Glass et Fujimoto (1995).
- 154 Smith, J. et Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), 3-12.
- 155 Kossek, E.E. et Lee, M.D. (2005). *Making flexibility work: What managers have learned about implementing reduced-load work*. Michigan State University et McGill University.
- 156 Thompson et coll. (1999).
- 157 Glass, J.L., Riley, L. (1998). Family responsive policies and employee retention following childbirth. *Social Forces*, 76, 1401-1435.

-
- 158 Anderson et coll. (2002); Andreassi et Thompson (2008); Aryee, S., Luk, V. et Stone, R. (1998). Family-responsive variables and retention-relevant outcomes among employed parents. *Human Relations*, 51(1), 73-87; Bond et coll. (2002).
- 159 Gottlieb, B.H., Kelloway, E.K. et Barham, E. (1998). *Flexible work arrangements: Managing the work-family boundary*. Toronto, ON : Wiley.
- 160 Warner, M. (2008). Understanding the role of co-worker reactions in work interference with family and work-to-family enrichment. Ph.D. Dissertation. University of Guelph.
- 161 Ibid.
- 162 Tetrick, L.E., Miles, R.L., Marcil, L. et Van Dosen, C.M. (1995). Child-care difficulties and the impacts on concentration, stress and productivity among single and non-single mothers and fathers. In G.P. Keita et J.J. Hurrell, Jr. (Eds). *Job stress en a changing workforce*. (229-239). Washington, DC : American Psychological Association.
- 163 Hegtvedt, K.A., Clay-Warner, J. et Ferrigno, E.D. (2002). Reactions to injustice: Factors affecting workers' resentment toward family-friendly policies. *Social Psychology Quarterly*, 65(4), 386-400.
- 164 Warner (2008).
- 165 Kossek et Van Dyne (2008).
- 166 Smith et Gardner (2007).
- 167 Kossek et Van Dyne (2008).
- 168 Kossek et coll. (1999).
- 169 Blair-Loy, M. et Wharton, A.S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813-845.
- 170 Kirby et Krone, 2002; Perlow, 1995, tel que mentionné dans Thompson et coll. (1999).
- 171 Haar, J. et Spell, C.S. (2003). Where is the justice? Examining work-family backlash in New Zealand: The potential for employee resentment. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 28(1), 59-74.
- 172 Judiesch, M.K. et Lyness, K.S. (1999). Left behind? The impacts of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal*, 42(6), 641-651.
- 173 Konrad et Mangel (2000).
- 174 Haas, L. et Hwang, P. (1995). Company culture and men's usage of family leave benefits in Sweden. *Family Relations*, 44(1), 28-36.

-
- 175 Baughman, R., DiNardi, D. et Holtz-Eakin, D. (2003). Productivity and wage effects of 'family-friendly' fringe benefits. *International Journal of Manpower*, 24, 247-259; Konrad & Mangel (2000); Rose, K. & Ahrens, A. (1996). The changing nature of work/life benefits: Owens Corning's experience. *Benefits Quarterly*, 12(4) : 8-11.
- 176 Bellavia, G.M. et Frone, M.R. (2005). Work-family conflict. Dans J. Barling, E.K. Kelloway et M.R. Frone (Ed.), *Handbook of Work Stress* (pp. 113-147). Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.; Mullen et coll. (2008).
- 177 Galinsky et Backon (2007); Rucci, Kim & Quinn, 1998, tel que mentionné dans Shellenback (2004).
- 178 Kossek, E.E. et Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap. *International Journal of Community, Work & Family*, 2 (1), 7-32.
- 179 Fang et Lee (2008); Hammer, L.B., Neal, M.B., Newsom, J.T., Brockwood, K.J. et Colton, C.L. (2005). A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 799-810.
- 180 Greenberger, E., Goldberg, W., A., Hamill, S., O'Neil, R. et Payne, C., K. (1989). Contributions of a supportive work environment to parents' well-being and orientation to work. *American Journal of Community Psychology*, 17(6), 755-783; Rosin et Korabik (2002).
- 181 CROP Recherche Marketing pour le Conseil du patronat du Québec et La Régie des rentes du Québec. (2001). *Conciliation travail-famille, équité salariale, vieillissement de la main-d'œuvre et régime de retraite*. http://www.cpq.qc.ca/UserFiles/File/Sondages/01novplusieurs_sujets.pdf
- 182 Halpern, D., F. (2005). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 21(3), 157-168; Kopelman, R.E., Prottas, D.J., Thompson, C.A. et Jahn, E.W. (2006). A multilevel examination of work-life practices: Is more always better? *Journal of Managerial Issues*, XVIII(2), 232-253; Lobel (1999).
- 183 Grawitch, M.J., Trares, S. et Kohler, J.M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 275-293; Rosin et Korabik (2002).
- 184 Eaton, S.C. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145-167.
- 185 Greenberger et coll. (1989); Rosin et Korabik (2002).
- 186 CROP Recherche Marketing pour le Conseil du patronat du Québec et La Régie des rentes du Québec (2001).
- 187 Halpern (2005).
- 188 Kirchmeyer, C. et Cohen, A. (1999). Different strategies for managing the work-nonwork interface: A test for unique pathways to work outcomes. *Work and Stress*, 13(1), 59-73.

-
- 189 Rosin et Korabik (2002).
- 190 Grawitch et coll. (2007).
- 191 Warren et Johnson, tel que mentionné dans Rosin et Korabik (2002).
- 192 Gottlieb et coll. (1998), p.121.
- 193 Ronen, 1974; Thomas et Ganster, 1995, tel que mentionné dans Lobel (1999); Anderson et coll. (2002); Bond et coll. (2004).
- 194 CARNET, tel que mentionné dans Gottlieb et coll. (1998).
- 195 Fang et Lee (2008).
- 196 Baltes et coll. (1999).
- 197 Bond et coll. (2004); Lobel (1999); Ng, T., W.H., Butts, M., M., Vandenberg, R., J., DeJoy, D., M. & Wilson, M., G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 474-489.
- 198 Aryee et coll. (1998).
- 199 Scandura, T.A. et Lankau, M.J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377-391.
- 200 Shinn et coll. (1989).
- 201 CARNET, 1993, tel que mentionné dans Gottlieb et coll. (1998); Tombari et Spinks, 1999, tel que mentionné dans Rosin et Korabik (2002).
- 202 Bond et coll. (2004); Thomas, L.T. et Ganster, D.C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-13.
- 203 Narayanan et Nath, 1982, tel que mentionné dans Lobel (1999).
- 204 Batt et Valcour (2003); Bond et coll. (2004); Rosin et Korabik (2002).
- 205 Aryee et coll. (1998).
- 206 Akelsen, S. (2001). *Telework and quality of life: Basic concepts and main results*. Participants d'EURESCOM au projet P904.
- 207 Ibid.
- 208 Ibid.

-
- 209 Gajendran, R.S. et Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telework: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6) : 1524-1541.
- 210 Akelsen (2001).
- 211 Gajendran et Harrison (2007).
- 212 Baltes et coll. (1999).
- 213 Gottlieb et coll. (1998).
- 214 Ibid; Krausz, M., Sagie, A. et Bidermann, Y. (2000). Actual and preferred work schedules and scheduling control as determinants of job-related attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 1-11.
- 215 Baughman et coll. (2003); Fang et Lee (2008); Kossek, E.E. et Nichol, V. (1992). The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. *Personnel Psychology*, 45, 485-509; Lobel (1999); Shellenback (2004).
- 216 Glass et Riley (1998); Lobel (1999).
- 217 Fang et Lee (2008).
- 218 Lee, M.D. et Kossek, E.E. (2004). *Crafting lives that work: A 6 year retrospective on reduced-load work in the careers and lives of professionals and managers*. McGill University and Michigan State University: Managing Professionals in New Work Forums. Retrieved November 1, 2008, from <http://flex-work.lir.msu.edu>
- 219 Baltes et coll. (1999).
- 220 Bond et coll. (2004); Thomas et Ganster (1995); Tombari, N. et Spinks, N. (1999). The work/family interface at Royal Bank Financial Group: Successful solutions – A retrospective look at lessons learned. *Women in Management Review*, 14(5), 191.
- 221 Rosin et Korabik (2002).
- 222 Eaton (2003); Lobel (1999).
- 223 Lobel (1999).
- 224 CROP Recherche Marketing pour le Conseil du patronat du Québec et la Régie des rentes du Québec. (2001).
- 225 Fang et Lee (2008).
- 226 Konrad et Mangel (2000).
- 227 Bloom et Van Reenen (2006).

-
- 228 Gooler, L.E. (1996, August). *Coping with work-family conflict: The role of organizational support*. Article présenté à la réunion annuelle de l'Academy of Management. Cincinnati, OH; Halpern (2005).
- 229 CROP Recherche Marketing pour le Conseil du patronat du Québec et la Régie des rentes du Québec. (2001).
- 230 Haines, V. (1995). *Contribution à l'analyse des coûts et des bénéfices des pratiques d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille*, thèse de doctorat, École de relations industrielles, Université de Montréal. <https://papyrus.bib.umontreal.ca/dspace/bitstream/1866/1712/1/a1.6g20.pdf>
- 231 Bond et coll. (2002); Fortney, S. (2005). *In pursuit of attorney work-life balance: Best practices in management*. The NALP Foundation; Honeycutt, T.L. et Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identify as predictors of organizational attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 271-290; Rosin et Korabik (2002).
- 232 Catalyst. (2005). *Beyond a reasonable doubt: Building the business case for flexibility*. Toronto, ON.
- 233 Haines (1995).
- 234 Fang et Lee (2008).
- 235 Boston College Center for Work & Family. (2000). *Measuring the impact of workplace flexibility: Findings from the National Work/Life Measurement Project*. Boston, MA : auteur.
- 236 Healy (2004).
- 237 Rosin et Korabik (2002).
- 238 Rothausen, mentionné dans Rosin et Korabik (2002).
- 239 Batt et Valcour (2003).
- 240 Baltes et coll. (1999).
- 241 Tel que mentionné dans Baltes et coll. (1999).
- 242 Baltes et coll. (1999); Lobel (1999).
- 243 Lobel (1999).
- 244 Baltes et coll. (1999).
- 245 Lobel (1999).
- 246 Pruchno, R., Litchfield, L. et Fried, M. (2000). *Measuring the impact of workplace flexibility*. Boston, MA : Boston College Center for Work & Family.

-
- 247 Fang et Lee (2008).
- 248 Tel que mentionné dans Fang et Lee (2008).
- 249 Garley et Shaffer, 2001, tel que mentionné dans Fang et Lee (2008).
- 250 CompTIA. (2008). *New survey: Multiple benefits from Telework*. WFC Resources Newsbrief. Minnetonka, MN : WFC Resources Inc.
- 251 Bailey, D.E. et Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- 252 Akelsen (2001).
- 253 Employment Policy Foundation (2004).
- 254 Gajendran, R.S. et Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6) : 1524-1541.
- 255 Employment Policy Foundation (2004).
- 256 Glass et Estes, 1996, tel que mentionné dans Dex et Scheibl (2001).
- 257 Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641-1667.
- 258 Baltes et coll. (1999).
- 259 Ibid.
- 260 Gottlieb et coll. (1998).
- 261 Gottlieb et coll. (1998).
- 262 Ibid.
- 263 Lee, M.D., MacDermid, S.M., Williams, M.L., Buck, M.L. et Leiba-O'Sullivan, S. (2002). Contextual factors in the success of reduced work-load arrangements among managers and professionals. *Human Resource Management*, 41(2), 209-223.
- 264 Lee, M.D. et coll. (2002).
- 265 Tetrick et coll. (1995).
- 266 Lobel (1999).

-
- 267 Adam, (1999); Floge, (1985); Maume, (1991); Meyers, (1997), tous mentionnés par Connelly, Degraff et Willis, (2004); LoJacono, S. (2001); Shellenback, (2004).
- 268 Ibid.; Haar, J. et Spell, C. (2006). Negative attitudes towards work-family practice personal use and co-worker use negativity and perceived organizational support: Coping with the dark side. *Australian and New Zealand Academy of Management 2006 Conference*, 1-18; Lobel (1999).
- 269 Shellenback, 2004.
- 270 Fang et Lee (2008); Lobel (1999).
- 271 Baughman et coll. (2003).
- 272 Tel que mentionné dans Lobel (1999).
- 273 Tel que mentionné dans Lobel (1999).
- 274 Tel que mentionné dans Fang et Lee (2008).
- 275 Dawson et coll., 1984, tel que mentionné dans Lobel (1999).
- 276 Miller, 1984, tel que mentionné dans Lobel (1999).
- 277 Tel que mentionné dans Fang et Lee (2008).
- 278 Ibid.
- 279 Glass et Riley (1998).
- 280 Higuchi, Y, Waldfogel, J., et Abe, M. (1998, January). *Family leave and women's earnings in the United States, Britain and Japan*. Paper presented at the meeting of the American Economic Association. Chicago, IL; Waldfogel, J. (1995). The price of motherhood: family status and women's pay in a young British cohort. *Oxford Economic Papers*, 47 (4), 584-610; Waldfogel, J. (1998) Understanding the "family gap" in pay for women with children. *Journal of Economic Perspectives*, 12 (1), 137-156, les trois tel que mentionné dans Lobel (1999).
- 281 Groupe de travail ministériel, tel que mentionné dans Hudson Resourcing. (2005). *The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice*. (série 20-20). Extrait le 27 octobre 2008 de http://au.hudson.com/documents/emp_au_Hudson_Work-Life_A4_Std.pdf
- 282 Allen, T.D. et Russell, J.E.A. (1999). Parental leave of absence: Some not so family-friendly implications. *Journal of Applied Social Psychology*, 29(1), 166-191.
- 283 Lobel (1999).
- 284 Johnson, A.A. (1995). The business case for work-family programs. *Journal of Accountancy*, 180(2), 53-58.

-
- 285 Edwards, J.E., Scott, J.C. et Raju, N.S. (Eds.) (2003). *The human resources program evaluation handbook*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- 286 Ibid.; Lee-Gosselin (2005).
- 287 Lockwood, N.R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. *SHRM Research Quarterly*. Extrait le 31 octobre 2008, de http://www.shrm.org/research/quarterly/0302worklife_essay.asp#f15; Parus, B. (2000). Measuring the ROI on work/life programs, *Workspan*, 43, 50-54.
- 288 Cooper et coll., 1996; Levi et Lunde-Jensen, 1996, tel que mentionné dans Duxbury et Higgins (1999).
- 289 Corporate Leadership Council. (2005). *Designing and communicating work-life benefits in Canada, Australia and the United Kingdom*. Extrait le 3 novembre 2008, de www.corporateleadershipcouncil.com
- 290 Gatti, tel que mentionné dans Shellenback (2004).
- 291 Lobel et Faught (1996).
- 292 CCH Incorporated. (2007). Employees who call in "sick" probably aren't. Extrait le 30 août 2008, de <http://hr.cch.com/news/hrm/101007a.asp>
- 293 Landauer, J. (1997). Bottom-line benefits of work/life programs. *HR Focus*, 74 : 3-4.
- 294 Tel que mentionné dans Bachmann (2000), 10.
- 295 Deares et coll. (2008).
- 296 Hudson Resourcing. (2005). *The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice*. (20-20 Series). Extrait le 27 octobre 2008, de http://au.hudson.com/documents/emp_au_Hudson_Work-Life_A4_Std.pdf
- 297 Bachmann (2000).
- 298 Landauer (1997).
- 299 Tel que mentionné dans Landauer (1997).
- 300 Pohlmann et Dulipovici (2004).
- 301 Ibid.
- 302 Brown (2000).
- 303 Guérin et coll. (1997).
- 304 Pohlmann et Dulipovici (2004).

-
- 305 Galinsky et Backon (2007).
- 306 Apgar (1998).
- 307 Edwards et coll. (2003).
- 308 Association canadienne du télétravail (2008).
- 309 Apgar (1998).
- 310 Guérin et coll. (1997).
- 311 Arthur, M.M. et Cook, A. (2004). Taking stock of work-family initiatives: how announcements of "family-friendly" human resource decisions affect shareholder value. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(4), 599-613.
- 312 Hannon, J.M. et Milkovich, G.T. (1996). The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study. *Human Resource Management*, 35(3) : 405-424.
- 313 Galinsky et Backon (2007).
- 314 Beaton, E. (2006, octobre). The ultimate guide to hiring today's best employees: tactics of talent magnets, *Profit Magazine*, Vol. 19; Galinsky et Backon (2007); Klein, K.E. (2008). Best Practices from the Best Employers.
- 315 Wahl (2007).
- 316 Galinsky et Backon (2007).
- 317 Ibid.
- 318 Perry-Smith et Blum (2000).
- 319 Konrad et Mangel (2000).
- 320 Lanoie, P., Raymond, F. et Schearer, B. (2001). Work sharing and productivity: evidence from the firm level. *Applied Economics*, 33, 1213-1220; Meyer, C., Mukerjee, S. et Sestero, A. (2001). Work-family benefits: Which ones maximize profits? *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 28-44.
- 321 Hürzeler (2005).
- 322 Pohlmann et Dulipovici (2004).