Nogues, Sarah et Diane-Gabrielle Tremblay (2017). Le « Right to request flexible working »: Un instrument de politique favorable aux employés proches aidants? *Canadian Public Policy/Analyse de politiques.* doi: 10.3138/cpp.2016-017 XLI no 4  pp. 442-455

**Le « Right to request flexible working »:**

**Un instrument de politique favorable aux employés proches aidants?**

Keywords :

Flexible working arrangements ; government policy ; work –life balance ; care; caregivers ; human resources management

Mots clés :

Aménagements flexibles de temps de travail ; politique publique ; télétravail; conciliation travail –famille; proches aidants ; “care”; gestion ressources humaines

**Le « Right to request flexible working »:**

**Un instrument de politique favorable aux employés proches aidants?**

**Sarah Nogues et Diane-Gabrielle Tremblay**

**ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux**

**École des sciences administratives**

**Téluq, Université du Québec**

**Montréal, Québec, Canada**

**Août 2016**

**Résumé**

Le gouvernement fédéral prévoit d’instaurer dans le code canadien du travail un nouveau droit de demander un aménagement flexible de temps ou lieu de travail auprès de son employeur, à l’image du « RTR flexible working » anglo-saxon. Notre article s’intéresse à l’effet de ce droit dans trois pays du Commonwealth où il a été instauré au cours de la décennie 2000. Nous analysons sa pertinence en tant qu’instrument de politique publique visant un changement d’attitude managérial dans l’accommodement des employés aux responsabilités familiales complexes, comme les proches aidants. Notre revue des écrits montre que le ‘RTR’ a eu un effet mitigé dans les milieux de travail, mais qu’il amène certains employeurs à se dépasser dans l’offre de mesures de flexibilité pour les employés.

**Mots-clefs**

Aménagements flexibles de temps de travail ; télétravail ; politique publique ; conciliation travail –famille-soins ; gestion des ressources humaines ; travailleuses proches aidantes

**Le « Right to request flexible working »: un instrument de changement social favorable aux employés proches aidants ?**

**Sarah Nogues et Diane-Gabrielle Tremblay**

**Introduction**

Au Canada, une consultation nationale s’est tenue entre le 16 mai et le 30 juin 2016 pour discuter de la pertinence d’instaurer davantage de mesures de conciliation travail-famille dans les milieux de travail canadiens, abordant notamment l’introduction de nouveaux mécanismes juridiques tels que le « RTR flexible working », ou « RTR » (Emploi et Développement Social Canada 2016), entré en vigueur au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande au cours des années 2000.

**C**ette initiative gouvernementale émerge dans un contexte d’augmentation et de complexification des responsabilités de soin auprès d’adultes dépendants, malades ou en perte d’autonomie (Cranswick et Dosman 2008; Turcotte 2013). Les proches aidants, qui s’occupent d’un membre de leur famille ou de tout proche de manière non-rémunérée, représentent aujourd’hui environ 30 pour cent de la main-d’œuvre canadienne (Fast 2015). Ils doivent concilier travail et soins, à raison parfois de plus de 100 heures par semaine, ce qui entraîne souvent des tensions physiques, émotionnelles et financières (Duxbury, Higgins et Schroeder 2009; Fast 2015). À partir des résultats de l’Enquête Sociale Générale 2007, Fast et al. (2011) ont montré que plus de 520 000 travailleurs proches aidants avaient manqué au moins un jour de travail par mois pour fournir des soins. De leur côté, les employeurs canadiens avaient perdu collectivement 3, 8 milliards de dollars en raison d’un taux de roulement associé aux responsabilités de soin des employés.

On peut souligner les efforts récents du gouvernement canadien pour remédier en partie à cette situation, avec en mai 2015 l’extension du congé de compassion, qui permet à un employé d’accompagner un proche en fin de vie. À l’échelle des provinces, diverses initiatives ont émergé, avec par exemple la création de réseaux de proches aidants, un traité de reconnaissance légale de leurs responsabilités au Manitoba (Caregiver Recognition Act), des services de répit ou encore des compensations financières (Coalition Canadienne des Proches Aidants 2014). Concernant ces dernières, Fast (2015) relève toutefois que leurs critères d’admissibilité sont peu adaptés la réalité des diverses situations de soin. Par ailleurs, sur le plan juridique, les proches aidants canadiens n’ont pas acquis de droits en tant qu’aidants, et reposent sur les droits de la personne qu’ils voient régulièrement bafoués (Schroeder, Barylak et Guberman 2015, 4).

Du côté des entreprises, si celles-ci commencent à reconnaître l’existence d’un enjeu concernant la gestion de leur main-d’œuvre proche aidante, la question des responsabilités de soin des employés et de leur accommodement constitue rarement une priorité à leur agenda (Fast et al. 2014; Tremblay, Lero et Larivière, 2013). Des études ont par ailleurs montré qu’il existe dans les milieux de travail de fausses croyances concernant l’intensité des responsabilités de soins auprès d’un aîné, jugées moins importantes ou exigeantes que les responsabilités parentales (Barham, Gottlieb et Kelloway 1998; Fast 2015, 15). Il s’agit pourtant de phénomènes bien différents, ne serait-ce que parce que la perspective de s’occuper d’une personne en déclin est plus stressante que le fait d’être parent d’un enfant en voie d’autonomisation (Kossek, Colquitt et Noe 2001). Malgré l’existence de certains préjugés, les gestionnaires tendent à exprimer un besoin de formation pour mieux accommoder les employés proches aidants dont ils commencent à distinguer les besoins (Yeandle et al. 2003; Tremblay, Lero et Larivière 2013). Il est dès lors possible d’espérer un changement d’attitude chez ces derniers à travers une meilleure prise en compte des besoins particuliers de ces employés, ce qui pourrait contribuer à éviter que cette population, dans l’impossibilité de se maintenir en emploi, ne s’appauvrisse (Heller, Caldwell et Factor 2007).

Un tel changement pourrait être soutenu par une mesure comme le RTR, en permettant à un employé de définir lui-même la manière dont il souhaite être accommodé et de faire valoir ses besoins auprès de son employeur (Skinner et Pocock 2009, 68). Au Royaume-Uni, Kröger et Yeandle (2013, 37) désignent ce droit comme le principal changement politique de la décennie 2000 ayant affecté les travailleurs proches aidants. Concrètement, celui-ci permet de demander formellement à son employeur un aménagement flexible de temps ou lieu de travail, tel qu’un horaire flexible permettant de modifier les heures d’entrée et de sortie, une semaine comprimée où l’on travaille plus longtemps chaque jour en échange d’une journée de congé, la possibilité de travailler à domicile, entre autres. De fait, des conditions de travail flexibles et un contrôle sur l’emploi du temps semblent permettre une meilleure conciliation entre travail et soins (Barrah et al. 2004; Plaisier et al. 2014; Zacher et Schultz 2015; Zacher et Winter 2011).

Le RTR est entré en vigueur dans le cadre de politiques publiques au Royaume-Uni en 2003, en Nouvelle-Zélande en 2008, puis en Australie en 2010. Selon Chevallier (2005, 387), l’objectif ultime d’une politique publique est de corriger un « dysfonctionnement social ». En cela, la notion de politique publique est intimement liée à celle de changement social, définie par l’auteur comme « l’ensemble des processus par lesquels les équilibres sociaux se trouvent modifiés », que ceux-ci soient positifs ou négatifs, novateurs ou régressifs (Chevallier 2005, 383). Dans un contexte où les employeurs tendent à rester inactifs face à la question des responsabilités de soins de leurs employés, le RTR pourrait constituer un instrument de changement social au sein des milieux de travail. En effet, sous l’angle des théories institutionnalistes, une conscientisation publique et une réglementation étatique accrues vis-à-vis des problématiques familiales exerceraient une pression normative sur les organisations, les incitant à développer des mesures de conciliation travail-famille (Goodstein 1995; Dancaster 2006; Di Maggio et Powell 1983). De ce fait, en institutionnalisant une discussion entre l’employeur et l’employé qui fait une demande d’aménagement flexible de son emploi du temps, les équilibres sociaux au sein des entreprises pourraient se modifier en faveur d’un meilleur accommodement des employés aux responsabilités familiales de plus de plus complexes.

Cependant, le RTR a subi de nombreuses critiques, notamment parce qu’il s’agit d’un droit de « demander » et non d’ « obtenir » des aménagements flexibles du temps de travail (Charlesworth et Campbell 2008; Donnelly, Proctor-Thompson et Plimmer 2012; Downie 2009; Hegewisch, 2009; Himmelweit, 2007; Pocock, Charlesworth et Chapman 2013). De ce fait, un employeur pourrait se contenter de prendre celles-ci en considération sans agir en conséquence (Skinner, Pocock et Hutchinson 2015, 53), et en cas de plainte portée devant les tribunaux, de justifier aisément son refus à l’aide d’arguments économiques tels que l’on trouve dans les textes de lois où figurent le RTR (Downie 2009). D’autres travaux montrent que si le RTR appuie un changement social, ce dernier s’avère être au détriment de l’intérêt voire des droits des employés, à travers des politiques organisationnelles renforçant démesurément le pouvoir discrétionnaire des gestionnaires quant à l’accord ou au refus des demandes d’accommodement (Cooper et Baird 2015; Kelly et Kalev 2006). Il existe ainsi un écart entre un programme prometteur de changement social en faveur des employés ayant des responsabilités familiales et les évaluations parfois négatives faites au sujet de cette nouvelle loi et de ses impacts.

Face à ces constats, nous proposons une analyse des effets du RTR en tant qu’instrument de changement social au sein des milieux de travail britanniques, néo-zélandais et australiens. Après une revue de la littérature concernant cette mesure législative et les facteurs organisationnels influençant la conciliation entre travail et soins, nous revoyons les études d’impact quantitatives et qualitatives disponibles pour saisir plus finement la mesure dans laquelle le RTR a instauré un changement dans l’attitude des gestionnaires, acteurs-phares de la mise en œuvre des politiques dans les milieux de travail.

**Méthode**

Pour réaliser les objectifs précités, nous avons commencé par une revue de littérature concernant le RTR, majoritairement dans les domaines juridique et sociologique. Nous avons également ciblé les quelques études de terrain ayant traité de l’effet de ce droit sous l’angle la gestion des ressources humaines. Nous avons pour cela mené une recherche par mots-clefs (« RTR flexible working arrangements »; « caregivers », « United Kingdom »…) dans des bases de données de gestion, juridiques, de sociologie et pluridisciplinaires[[1]](#endnote-1). Nous avons également fouillé les sites gouvernementaux des différents pays à l’étude afin de récolter des données telles que des sondages effectués sur les effets du droit à différentes périodes suivant son entrée en vigueur, donnant ainsi à voir les tendances de l’utilisation et des impacts du RTR au cours de la dernière décennie au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande. À l’instar de ces pays, et particulièrement de l’Australie qui fait l’objet de nos études d’impacts, le Canada présente un marché du travail peu réglementé laissant place à une discrétion managériale accrue (Bloom et Van Reenen 2010, 216). Ce sont des pays libéraux selon la typologie d’Esping-Andersen, largement régulés par le marché. Nous verrons toutefois dans nos recommandations que le Canada se distingue sous certains aspects.

Nous ne traitons pas de manière approfondie le cas des États-Unis dans la mesure où le droit n’a pas été adopté au niveau fédéral et où il reste encore au stade de projet dans différents états. Nous ne traitons pas non plus le cas des Pays-Bas et de l’Allemagne dont les caractéristiques diffèrent des pays anglo-saxons et dont la législation adoptée permet une réduction d’heures seulement (Hegewisch 2009). Toutefois, au moment d’écrire notre article, un RTR *a priori* similaire à l’objet de notre étude est entré en vigueur aux Pays-Bas le 1er janvier 2016, sous une modification à la Loi sur les heures de travail (Wet Aanpassing Arbeidsduur). Enfin, notre étude présente certaines limites que nous rapportons au fil de l’analyse et résumons à la fin de notre article.

1. **Le ‘Right to request’: une nouvelle procédure à l’agenda politique**

Cette partie revoit la littérature socio-économique et juridique entourant le RTR, traitant de son émergence dans le discours public, de ses particularités juridiques ainsi que des critiques reçues.

* 1. **Politiques publiques**

Au Royaume-Uni, le discours entourant l’émergence du RTR se fondait surtout sur la volonté d’accroître la compétitivité et de réduire le déficit du pays en augmentant la participation des mères sur le marché du travail (Grabham 2014; Hegewsich 2009; Himmelweit 2007). La notion de conciliation travail-famille ou conciliation travail-vie personnelle était surtout abordée à travers le prisme du *business case*, soit l’argument selon lequel cette mesure serait rentable et allait contribuer à l’économie globale du pays (Himmelweit 2007). En Nouvelle-Zélande, le RTR faisait partie de réformes traitant davantage du « désir » des individus de se consacrer à des activités et intérêts particuliers (« conciliation travail-vie personnelle ») que du « besoin » de passer moins de temps au travail pour consacrer ce temps à la famille (« conciliation travail-famille »), selon Masselot (2011, 72-73). Face à ce constat, l’auteure avance que cet ensemble de réformes politiques exclut en quelque sorte la problématique de la famille et des soins, au détriment des femmes qui en restent les principales dispensatrices. Les thématiques sociales étaient davantage présentes dans la politique australienne (Fair Work Act 2009), où le droit a été adopté dans un contexte de réforme législative en matière de travail flexible et d’égalité hommes-femmes, après qu’un gouvernement travailliste ait renforcé un modèle de « travailleur idéal », reléguant les femmes du côté du travail domestique non-rémunéré (Dreyfus, 2013). Le RTR est ainsi issu de considérations économiques et sociales.

* 1. **La procédure**

Le RTR est un droit procédural, soit un droit d’entamer un processus formel facilitant la formulation d’une demande d’aménagement flexible de temps et de lieu de travail auprès de son employeur. Il n’oblige aucunement l’employeur à accorder les demandes reçues. Tout de même, ce dernier est de son côté tenu de prendre en compte chaque requête dans un certain délai: pas plus tard qu’un mois en Nouvelle-Zélande[[2]](#endnote-2), 21 jours en Australie[[3]](#endnote-3) et trois mois au Royaume-Uni[[4]](#endnote-4). En cas de désaccords, des mécanismes d’appel sont prévus dans les textes de loi britannique[[5]](#endnote-5) et néo-zélandais[[6]](#endnote-6) auprès des tribunaux du travail. Dans chaque pays, le RTR était initialement restreint aux employés parents d’enfants en dessous de six ans ou d’enfants handicapés de moins de 18 ans. Il a été étendu aux proches aidants d’adultes au Royaume-Uni en 2006[[7]](#endnote-7), puis à tous les employés en 2014, comme en Nouvelle-Zélande. Seule l’Australie continue à en réserver l’accès à certaines catégories d’employés, incluant les proches aidants. Pour être admissibles les employés doivent avoir un poste permanent ou de bonnes perspectives d’en obtenir un au sein de l’entreprise, et doivent, pour le cas du Royaume-Uni et de l’Australie, avoir été en emploi plus d’un an auprès de leur employeur. Ces critères d’admissibilité ont été critiqués pour leur caractère rigide et excluant paradoxalement les employés susceptibles d’avoir le plus besoin d’aménagements flexibles du temps de travail, notamment les femmes et les plus pauvres (Pocock, Charlesworth et Chapman 2013, 601; Smith 2011, 569-570).

* 1. **Critiques**

Si certains reconnaissent le RTR comme porteur de solutions prometteuses pour les employés ayant des responsabilités familiales (Arnow-Richman 2010; Fast 2015; Murray 2005, 81), il a également fait l’objet de nombreuses critiques quant à son design peu contraignant (Donnelly, Proctor-Thomson et Plimmer 2012; Downie 2009; Durkalski 2009; Hegewisch 2009; Himmelweit 2007, Pocock, Charlesworth et Chapman 2013). Rappelons qu’aucun mécanisme d’appel n’est explicité dans la loi australienne, contrairement aux deux autres pays. Par ailleurs, chaque texte de loi comporte une série d’arguments économiques dont l’employeur peut se prévaloir pour refuser une requête, tels que des coûts supplémentaires pesants, l’impossibilité de réorganiser le travail suite à l’aménagement, des effets néfastes sur la performance, entre autres (Dancaster 2006, 176). Cette liste d’arguments économiques a été critiquée dans le sens où il semble impossible pour l’employé de sortir de ce cadre restreint pour appuyer son appel (Downie 2009, 248; Hegewisch 2009, 9). Par ailleurs, certains auteurs soulignent que le RTR est moins intéressant en termes de protection que les provisions antidiscriminatoires relevant des droits de la personne, qui elles protègent par exemple les travailleurs d’agence (Downie 2009, 247; Powell 2013). En outre, les plaintes formulées sur la base d’une discrimination liée au genre entraînent des correctifs plus intéressants que ceux prévus par les textes de loi du RTR qui dans le meilleur des cas ne prévoient qu’une modeste compensation financière[[8]](#endnote-8), peu dissuasive aux yeux d’un employeur (Downie 2009, 255). En somme, la littérature indique que le RTR a moins de poids devant les tribunaux que la mobilisation des droits de la personne.

Malgré ses critiques, le RTR a fait l’objet d’interprétations sérieuses devant les tribunaux: dans le cas de *Commotion Ltd c. Rutty,* les juges ont rejeté l’appel d’un employeur pour n’avoir aucunement prouvé ni justifié de manière « raisonnable » son refus de ne pas accorder de temps partiel à une employée qui en faisait la demande. Les employeurs peuvent ainsi être soumis à des « enquêtes approfondies » pour vérifier si les arguments économiques avancés sont réellement fondés et non seulement ostentatoires[[9]](#endnote-9). En outre, le cas de *Grimmer c. KLM Cityhopper* montre que les juges tendent à faire preuve d’indulgence envers les employés qui ne respectent pas la procédure à la lettre, compte tenu du caractère technique de cette dernière[[10]](#endnote-10). Par ailleurs, si le RTR est vu comme ayant peu de poids devant les tribunaux, les provisions antidiscriminatoires n’offrent aucune piste d’action concrète pour concilier travail et famille en entreprise. Le RTR, en tant que procédure, a quant à lui en principe une application pratique sur le terrain.

1. **Aménagements flexibles de temps et lieu de travail et cultures d’entreprises favorables à la conciliation travail-famille-soins**

La question des responsabilités familiales des employés a été souvent traitée sous l’angle du conflit travail-famille, qui implique une incompatibilité entre des rôles joués dans la sphère privée et les rôles joués dans la sphère professionnelle (Greenhaus et Beutell 1985). Chez les proches aidants, ce conflit entraîne de nombreuses tensions aux répercussions négatives sur l’individu et son organisation (Barrah et al. 2004, Duxbury, Higgins et Schroeder 2009; Fast et al. 2014). Face à ces problématiques, les aménagements flexibles du temps de travail apparaissent souvent comme des mesures de soutien-clefs aux employés, et leurs bénéfices sur le bien-être des employés et les résultats organisationnels sont bien connus.

* 1. **Soutien organisationnel**

Dans une étude de grande envergure menée auprès d’employés américains de divers secteurs, Grzywacz et al. (2008) ont montré que les employés faisant usage d’aménagements flexibles du temps de travail rapportaient des niveaux réduits de stress et d’épuisement professionnel par rapport à ceux qui n’en utilisaient pas. Pour les employés proches aidants en particulier, Plaisier et al. (2014, 4) ont montré que le nombre d’heures travaillées, les caractéristiques de l’emploi du temps et la possibilité de prendre des pauses sont des variables qui prédisent le succès ou l’échec de la conciliation entre travail et soins. À vrai dire, c’est davantage la perception d’être soutenu par son organisation et d’avoir du contrôle sur son emploi du temps, ce que permet la flexibilité horaire, qui entraîne une amélioration du bien-être des employés ainsi que des attitudes plus positives au travail (Jang et al. 2009; Thomas et Ganster 1995). Pour les proches aidants, des études ont montré que la perception d’être soutenu par son supérieur ou ses collègues, de même que par l’organisation dans son ensemble, est un facteur de diminution du stress lié aux tensions de proches aidants (Barrah et al. 2004; Zacher et Schultz 2015; Zacher et Winter 2011).

À ce sujet, Kossek et al. (2011) ont montré dans une méta-analyse que le soutien offert par l’organisation, et surtout par le superviseur, est plus efficace à réduire les tensions des employés lorsqu’il s’agit d’un soutien explicitement axé sur les problématiques familiales, et non seulement d’un soutien général aux employés. Les proches aidants bénéficieraient ainsi davantage d’un superviseur ayant connaissance des enjeux des responsabilités de soin auprès d’un adulte dépendant ou d’un enfant handicapé, plutôt que d’un superviseur *a priori* conciliant mais n’ayant pas connaissance de ces problématiques. De manière générale, en l’absence d’une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille, les mesures et programmes de flexibilité seuls n’ont pas d’effet positif sur le bien-être des employés et la performance organisationnelle (Allen 2001; Smith et Garner 2007; Kelly et Kalev 2006). En sa présence, en revanche, les employés sont plus nombreux à rapporter se sentir soutenus par leur organisation et être à l’aise de faire usage des mesures de conciliation travail-famille à leur disposition (Tremblay 2012a, 239-254).

* 1. **Gestion des demandes d’aménagements flexibles du temps de travail**

Or, la question des responsabilités de soins n’est pas une priorité à l’agenda des employeurs canadiens, malgré les coûts du conflit travail-soins en termes de productivité (Fast et al. 2014). Par ailleurs, une étude menée auprès de gestionnaires d’une grande institution bancaire en Ontario (Barham et al. 1998) a montré que les responsabilités de soins auprès d’aînés étaient estimées -à tort- moins importantes et moins exigeantes que les responsabilités parentales, entraînant en conséquence un moindre accommodement des premiers. De manière plus subtile, une étude canadienne a montré que si certains gestionnaires peuvent reconnaître publiquement l’importance de s’occuper d’un parent âgé et conseiller à leurs employés d’en parler à leur superviseur, ils adoptent paradoxalement et sans forcément s’en rendre compte une stratégie de mise sous silence des responsabilités de soins (McGowan 2009). À titre d’illustration, il est par exemple beaucoup plus rare de voir un employeur canadien dépasser le minimum de jours prévu par la loi pour un congé de compassion que de voir un employeur étendre un congé parental (Fast 2015, 15).

Au Royaume-Uni, une étude menée auprès de gestionnaires dans plusieurs grandes ou moyennes entreprises avant l’introduction du RTR montrait que la majorité d’entre eux étaient soit ignorants de l’enjeu que constituait l’accommodement de ces employés, soit reconnaissaient chez eux l’existence d’un besoin mais prenaient leur décision selon leurs propres systèmes de valeurs plutôt que de se référer aux politiques en vigueur, dont ils n’avaient qu’une vague connaissance (Yeandle et al. 2003). Seule une minorité de gestionnaires du service des ressources humaines (Service RH) se montrait proactive dans sa connaissance des difficultés vécues par ces employés et de la législation pertinente. Par ailleurs, le discours de la majorité laissait transparaître le postulat que l’employé devait « mériter » l’aménagement souhaité en redoublant de performance et de citoyenneté organisationnelle, comme l’a montré une étude québécoise où l’accommodement était davantage une « faveur » faire aux employés proches aidants plutôt qu’un droit (Tremblay, Lero et Larivière, 2013). Or, dans une étude antérieure, Yeandle et al. (2002, 25) avaient montré que cet esprit de réciprocité était une source de tension pour les employés avec responsabilités familiales. Dans ce sens, des études américaines ont montré que les politiques organisationnelles concernant le traitement des demandes d’accommodement tendent à accroître le pouvoir discrétionnaire des gestionnaires et leur laissent toute latitude d’utiliser les aménagements flexibles de temps et lieu de travail comme récompenses aux employés les plus performants, selon une logique strictement économique (Kelly et Kalev 2006). De leur côté, les employés semblent ne pas s’apercevoir de ces biais décisionnels (Brescoll, Glass et Sedlovskaya 2013).

Dès lors, le RTR a-t-il contribué à donner plus de voix aux employés ayant besoin d’accommodement, notamment les proches aidants dont la situation reste méconnue et qui font face à de fortes tensions dans leur sphère privée, ou a-t-il au contraire accentué le modèle du « travailleur idéal » en entreprise ?

1. **Les effets du ‘Right to request’ dans les milieux de travail : résultats de sondages nationaux**

Au Royaume-Uni, en Australie comme en Nouvelle-Zélande, des sondages ont été menés pour connaître l’évolution des milieux de travail en matière de flexibilité destinée aux employés. Ces études incluaient dans leur échantillon des employés proches aidants, mais il convient de mentionner des limites dans l’analyse de leurs résultats puisque ceux-ci n’étaient pas systématiquement rapportés comme distincts de ceux des parents.

* 1. **Impact sur la propension des employeurs à offrir des mesures de flexibilité**

Au Royaume-Uni, les employeurs étaient déjà enclins à développer leur offre de flexibilité avant l’entrée en vigueur du RTR en 2003: la disponibilité de l’horaire flexible avait doublé entre 2000 et 2003, puis entre 2003 et 2012. Cette dernière année, 48 pour cent des répondants indiquaient que l’horaire flexible était disponible dans leur milieu de travail (Tipping et al. 2012).

En matière d’accommodement, le taux de refus pour l’ensemble des demandes d’aménagement faites par les employés est passé de 20 pour cent l’année précédant l’entrée en vigueur du RTR à 11 pour cent l’année suivante en 2003 au Royaume-Uni, un impact significatif (Hegewisch 2009, 20; Himmelweit 2007, 256). En Australie et en Nouvelle-Zélande, les taux de refus sont également relativement faibles: seulement 10,8 pour cent des requêtes des employés australiens étaient refusées en 2014, toutefois sans déclin par rapport aux sondages de 2009 et 2012 (Skinner et Pocock 2014). Enfin, seulement 8 pour cent des demandes étaient refusées aux employés néo-zélandais en 2010 selon un sondage du Department of Labour (2011). A ce sujet, aucune différence n’est constatée entre le groupe des parents et des proches aidants.

Ces résultats suggèrent que les employeurs étaient déjà enclins à offrir certaines formes de flexibilité à leurs employés avant l’instauration du RTR. Toutefois, les données dont nous disposons pour le cas du Royaume-Uni montrent que celui-ci a eu un effet positif sur la propension des employeurs à accorder une réponse positive aux demandes de leurs employés ce qui, comme l’a montré une étude de cas auprès de deux grandes entreprises britanniques (Croucher et Kelliher 2005), peut être le signe d’une réceptivité des employeurs à la pression institutionnelle.

**Impact sur la propension des employés à demander des aménagements de leur emploi du temps**

En revanche, toutes situations familiales confondues, la proportion d’employés britanniques ayant formulé une demande pour obtenir des aménagements flexibles de leur emploi du temps restait la même (17 pour cent) entre l’année précédant l’entrée en vigueur du RTR et deux ans après son introduction, avec une légère augmentation (22 pour cent) entre 2010 et 2012 (Hegewisch 2009, Tipping et al. 2012). En Australie, Skinner et Pocock (2014, 40) montrent que le RTR n’a pas non plus encouragé les demandes d’aménagements, dans la mesure où le pourcentage de demandes faites par l’ensemble des employés est resté stable, voire a décliné, depuis l’entrée en vigueur de la loi le 1er janvier 2010. Pocock, Charlesworth et Chapman (2013, 602) expliquent que la conjoncture économique a pu dissuader les employés à faire de telles demandes, de même que l’anticipation de représailles potentielles dans le milieu de travail.

Au Royaume-Uni, les sondages montrent au fil des années une croissance de la connaissance de leurs droits par les employés, incluant les proches aidants (Tipping et al. 2012, 45). Cependant, la procédure RTR n’est que peu utilisée dans la formulation des demandes. Selon les données les plus récentes au Royaume-Uni, elle n’était respectée que dans 25 pour cent des cas, et ce, de manière approximative (Tipping et al. 2012, 69). D’après un sondage australien, seulement 2,8 pour cent des employés qui avaient demandé un aménagement flexible du temps de travail en 2014 l’avaient utilisée (Skinner et Pocock 2014, 41). Les résultats sont similaires en Nouvelle-Zélande où, selon un sondage de grande envergure auprès d’employées du secteur public, seulement 7,3 pour cent des répondantes avaient utilisé la procédure en 2010, plus d’un an après l’entrée en vigueur du droit (Donnelly, Proctor-Thomson et Plimmer 2012).

Ainsi, le RTR n’apparaît pas comme une procédure privilégiée par les employés et ne semble pas avoir mené à une augmentation des demandes d’aménagement de leur emploi du temps auprès de leurs employeurs. Pourtant, il existe dans chaque pays une part non-négligeable d’employés mécontents de leurs conditions de travail. À titre d’exemple au Royaume-Uni, 5 pour cent des parents et 13 pour cent des proches aidants étaient insatisfaits ou très insatisfaits de leur horaire en 2011-2012 (Tipping et al. 2012). Une bonne partie d’entre eux n’avaient jamais approché leur employeur pour obtenir un arrangement, et expliquaient cette réticence par des motifs tels que la perception d’une incompatibilité entre l’arrangement souhaité et la nature de leur poste, une trop grande charge de travail, la peur de conséquences négatives pour la carrière ou encore l’indisponibilité de la mesure souhaitée dans le milieu de travail, entre autres (Donnelly, Proctor-Thomson et Plimmer 2012, 195; Skinner et Pocock 2014, 43; Tipping et al. 2012, 74).

Ces constats suggèrent que bien que les employeurs apparaissent plus enclins à accorder les demandes d’aménagement de l’emploi du temps suite à l’introduction du RTR, certaines variables organisationnelles peuvent influencer négativement l’attitude des employés au regard de cette nouvelle procédure, ainsi qu’au regard des demandes d’aménagements flexibles du temps de travail en général. Dans les paragraphes qui suivent, nous analysons les quelques études s’étant intéressées aux effets du RTR dans les milieux de travail de manière qualitative. En particulier, nous essayons de repérer les indices d’un changement social au niveau des attitudes et comportements des gestionnaires face aux employés proches aidants en demande d’accommodement.

1. **La gestion des demandes d’aménagements sous la législation ‘Right to request’ : analyse des données qualitatives**

À notre connaissance, seules deux études qualitatives, menées en Australie, analysent les effets de cette mesure dans les milieux de travail. Mentionnons qu’à l’époque, le RTR ne concernait que les parents, ce qui limite la portée interprétative de notre analyse pour le cas des proches aidants. Ces études mettent en lumière des différences entre l’attitude des gestionnaires qui connaissaient la législation RTR (Skinner, Pocock et Hutchinson 2015), et celle de ceux qui l’ignoraient (Cooper et Baird 2015). Les conclusions sont plutôt contradictoires d’une étude à l’autre, l’une suggérant un changement social dans le sens d’une discrétion accrue et aléatoire des gestionnaires sur leurs employés (Cooper et Baird 2015), l’autre indiquant que le RTR a appuyé un changement vers un traitement plus égalitaire des demandes (Skinner, Pocock et Hutchinson 2015). Ces études présentent toutefois de nombreux points communs (voir tableau 1), apportant ainsi un éclairage préliminaire sur la gestion des demandes d’accommodement avec le RTR.

* 1. **Traitement des demandes**

Cooper et Baird (2015) ont relevé chez les gestionnaires de deux grandes entreprises dans le domaine des services financiers et des télécommunications un manque de préparation à la négociation des aménagements flexibles du temps de travail avec leurs employés, de même que l’absence de tout suivi en la matière. Bien que ces deux secteurs figuraient dans les sondages parmi ceux présentant les plus hauts niveaux d’interférence travail-famille (Skinner et Pocock 2014, 3), il s’agissait de deux très grandes entreprises dotées chacune d’un service RH et d’un syndicat, ainsi que de politiques organisationnelles et conventions collectives reflétant fidèlement la législation nationale du RTR. Il est donc surprenant, sachant que les grandes entreprises sont généralement les plus structurées sur le plan de la gestion des ressources humaines (Mintzberg 1982), de constater une telle informalité dans la manière dont les gestionnaires traitaient les demandes des employés. En effet, ces dernières n’étaient pas systématiquement enregistrées dans le système, et les gestionnaires n’abordaient nullement les répercussions que pouvaient avoir l’arrangement convenu sur la carrière de l’individu ou sur sa charge de travail. Ceci menait parfois à des conséquences néfastes pour les employés, telles que des charges de travail démesurées, ou encore la nécessité de se reforger une place au sein de l’entreprise après un retour au travail. Quant aux syndicats, ceux-ci ne faisaient point cas de la très faible connaissance de la procédure RTR parmi les employés comme les gestionnaires.

De leur côté, Skinner, Pocock et Hutchinson (2015) ont relevé que les gestionnaires, qui avaient connaissance du RTR, montraient une certaine rigueur dans le processus d’accommodement, notamment au niveau du suivi pour vérifier que l’arrangement fonctionnait bien pour les deux parties. Un gestionnaire d’entreprise du secteur du transport et de l’entreposage rapportait même avoir assisté à des rencontres et à des ateliers pour la gestion des demandes dans le cadre du RTR, afin de mettre les employés à l’aise d’approcher leur superviseur.

*[insérer le tableau 1 ici]*

* 1. **Culture organisationnelle**

Dans l’étude de Skinner, Pocock et Hutchinson (2015), un tiers des répondants gestionnaires mentionnaient que le RTR avait eu un impact positif sur la culture organisationnelle de l’entreprise. Ils avaient notamment la perception que les demandes étaient davantage accordées qu’auparavant, et avançaient même que certaines d’entre elles ne l’auraient pas été à l’époque où le RTR n’était pas en vigueur. Le témoignage d’une gestionnaire suggère également que cette procédure a contribué à un changement favorable à la conciliation travail-famille dans une entreprise du secteur des technologies de l’information, qui présente habituellement de longues heures et de lourdes charges de travail (Skinner, Pocock et Hutchinson 2015, 44).

De manière générale, les gestionnaires dans cette étude trouvaient difficile de refuser les demandes des employés, leur accommodement étant vu au sein de l’entreprise comme un puissant outil de rétention. Toutefois, certaines variables de contingence telles que la mesure dans laquelle l’employé détenait des compétences-clefs, son ancienneté ou encore le fait que l’employé était en contact avec la clientèle, empêchaient les gestionnaires d’accorder les demandes. De fait, certains employés ayant un poste de gestion ou de professionnel à qui l’on avait accordé une réduction d’heures indiquaient que leur charge de travail restait la même que lorsqu’ils travaillaient à temps plein. Les gestionnaires et professionnels figurent dans ce pays parmi les postes présentant les plus hauts taux d’interférence travail-famille (Tremblay 2012b; Skinner et Pocock 2014, 3). Pourtant, ces obstacles liés aux caractéristiques du poste et aux compétences de l’employé n’étaient pas nécessairement insurmontables: un employeur du secteur du transport et de l’entreposage, où l’interférence travail-famille et l’intensité du travail sont pourtant particulièrement accrues (Skinner et Pocock 2014, 37; Skinner, Pocock et Hutchinson 2012,56), insistait sur le fait que peu importe le niveau hiérarchique ou les exigences du poste, chaque employé au sein de cette entreprise avait droit d’obtenir l’aménagement dont il avait besoin.

Dans l’étude de Cooper et Baird (2015), où le RTR était pourtant présent dans les politiques organisationnelles et les conventions collectives, aucun changement au niveau de la culture organisationnelle n’a été repéré. Au contraire, les gestionnaires rapportaient que cette procédure entrait en conflit direct avec certaines politiques d’entreprise, notamment les politiques de réduction d’effectifs dans une culture où il fallait tenir compte du « budget avant tout » (Cooper et Baird 2015, 578). Dans ce contexte, les gestionnaires qui étaient pourtant prédisposés au concept de flexibilité rapportaient avoir les mains liées et ne pouvoir répondre positivement aux demandes des employés. De leur côté, les syndicats ne se manifestaient pas.

Enfin, bien que les gestionnaires de l’étude de Skinner, Pocock et Hutchinson (2015) semblent gérer les demandes de leurs employées de manière plus structurée, on retrouve dans les deux études la notion de réciprocité ou de « faveur », du côté des gestionnaires comme des employés. En effet, les premiers attendaient des seconds une performance accrue en retour de l’offre d’aménagement. Les seconds attribuaient le fait d’avoir été accommodé à la *chance*  d’avoir eu un bon gestionnaire, plutôt qu’à un *droit* dont ils se seraient prévalus. Par ailleurs, même l’étude de Skinner, Pocock et Hutchison (2015) où la plupart des 15 employés interrogés étaient satisfaits de leurs conditions de travail, mettait en évidence l’existence de problèmes en ce qui concerne la charge de travail et de la redéfinition des rôles et responsabilités dans le cadre de l’accommodement sous la procédure RTR. Le tableau 1 récapitule les principaux points communs et divergences entre ces deux études.

**Discussion**

L’objectif de notre étude était d’analyser des effets du RTR en tant qu’instrument de changement social dans les milieux de travail. Notre revue de la littérature montre que, malgré ses nombreuses critiques, le RTR a dans une certaine mesure encouragé les grandes entreprises ayant une culture initialement favorable à la conciliation travail-famille à l’être encore davantage pour devenir des employeurs de choix en offrant de bonnes conditions à leurs employés (Charlesworth et Campbell 2008; Croucher et Kelliher 2005; Himmelweit 2007; Skinner, Pocock et Hutchinson 2015). En raison de leur taille, ces organisations sont davantage sensibles à leur image publique et certainement détentrices d’une plus grande marge de manœuvre en ce qui a trait à leur budget, ce qui les rend davantage réceptives aux pressions institutionnelles (Goodstein 1995; Lewis 2003).

Toutefois, la taille d’une organisation, de même que la présence de politiques organisationnelles et de conventions collectives reflétant la loi du RTR, n’est pas garante de son opérationnalisation comme le montre l’étude de cas de Cooper et Baird (2015). Leur analyse montre un manque d’alignement entre des valeurs normatives explicitement promulguées dans les politiques organisationnelles et conventions collectives porteuses du RTR, et les postulats plus profonds d’une culture où l’accommodement des employés n’est pas vu comme un élément stratégique (Schein 2004). Certains suggèrent dans ce sens que le RTR ne constitue pas un mécanisme assez puissant pour faire plier les entreprises où règne une culture hostile à la conciliation travail-famille (Pocock, Charlesworth et Chapman 2013, 601-602). Pourtant, les gestionnaires hostiles à l’accommodement des employés apparaissaient minoritaires, et les répondants justifiaient plutôt leur réticence à offrir des aménagements par certaines variables de contingence entravant leur marge de manœuvre, telles que le type de poste, le niveau de responsabilités, le contact avec la clientèle, etc. En somme, les gestionnaires mobilisaient les mêmes arguments économiques que l’on retrouve dans les textes de loi porteurs du RTR pour justifier leur refus, qui aux yeux de certains entérinent encore davantage le pouvoir discrétionnaire des gestionnaires au détriment des droits des employés (Brescoll, Glass et Sedlovkaya 2013; Cooper et Baird 2015; Kelly et Kalev 2006).

Est-ce à dire que les employeurs n’ont aucune marge de manœuvre pour dépasser ces obstacles ? Certains exemples dans l’étude de Skinner et al. (2015) semblent montrer le contraire, avec des efforts accrus pour accommoder des employés ayant de lourdes responsabilités et dans des milieux de travail *a priori* moins accommodants (technologies de l’information, transport et entreposage). Dans la lignée de ces propos, une étude québécoise comparant trois professions a montré que le secteur policier, un milieu traditionnellement peu propice à la conciliation travail-famille, présentait pourtant le niveau de soutien organisationnel le plus élevé par rapport aux professions d’infirmier et de travailleur social dans le secteur de la santé (Tremblay 2012b). L’étude montre que parce qu’il s’agit d’un métier entraînant des situations particulièrement stressantes et parfois violentes, le soutien des superviseurs et des collègues s’en trouvait accru. Ces résultats indiquent qu’un milieu *a priori* hostile à la conciliation travail-famille peut mettre en place certaines mesures de soutien, dans ce cas informelles, lorsque celles-ci sont perçues comme étant nécessaires. Nous suggérons ainsi avec Goodstein (1995) que les grandes entreprises jouissent d’une marge de choix stratégique dans leur réponse aux pressions institutionnelles, et avec Chevallier (2005) que le RTR peut constituer un instrument de changement social vers davantage d’accommodement pour les employés traditionnellement plus difficiles à accommoder, dans des milieux parfois moins propices à l’offre de flexibilité. Cependant, un tel changement ne peut s’opérer sans mobiliser un certain nombre de ressources, à la fois structurelles et culturelles.

À travers l’ensemble des études que nous avons revues, nous constatons que le Service RH figurait systématiquement au centre des exemples les plus optimistes de mise en œuvre de la procédure: les gestionnaires les plus au fait de la législation étaient ceux du Service RH (Yeandle et al. 2003), qui étaient par ailleurs la principale source de diffusion de l’information et parfois de formations à ce sujet (Skinner, Pocock et Hutchinson 2015). La présence d’un Service RH est ainsi corrélée à une meilleure prise en compte des besoins des employés et de la législation s’y rapportant, de même qu’à une gestion plus structurée des demandes et donc à une meilleure mise en œuvre du RTR. L’allocation de telles ressources au Service RH dépend toutefois étroitement du leadership des dirigeants et de leurs croyances profondes concernant la réussite organisationnelle (Schein 2004) : c’est lorsque ceux-ci sont convaincus que les responsabilités familiales des employés représentent un enjeu sérieux pour l’organisation, et que les aménagements flexibles du temps de travail apportent de meilleurs résultats organisationnels, que les organisations dans leur ensemble sont plus enclines à adopter des politiques et programmes soutenant les employés parents et proches aidants (Milliken, Martins et Morgan 1998). Ainsi, puisque les dirigeants et gestionnaires déterminent la culture organisationnelle par leurs croyances et la manière dont ils les expriment au quotidien (Schein 2004), il est peu probable qu’un changement ne s’opère tant que ceux-ci mettront sous silence les responsabilités de soins, perpétuant en cela un modèle simpliste de travailleur sans autre engagement que celui à l’endroit de son organisation (McGowan 2009).

Ceci met en évidence l’importance de dispenser des formations sensibilisant les gestionnaires aux détails de la procédure RTR et à la nécessité de discuter en profondeur des conséquences potentielles de l’arrangement sur la carrière de l’individu, de même qu’une sensibilisation de ces derniers à la grande diversité des réalités familiales qui ne se limitent pas au rôle de parent. Il apparaît également nécessaire de développer des mécanismes de répartition de la charge de travail en cas de réduction d’heures, en particulier pour les postes de professionnels ou de gestionnaires qui doivent souvent faire face à des objectifs irréalistes suite à l’obtention d’un arrangement. Lorsque les employés percevront que leurs superviseurs sont eux-mêmes à l’aise avec ces problématiques, ils seront moins enclins à taire leurs contraintes personnelles et à subir en silence un conflit travail-soins coûteux pour les individus comme pour les organisations.

**Remarques conclusives: pour l’instauration d’un RTR canadien**

Durant l’été 2016, une consultation nationale s’est tenue pour discuter de la pertinence d’instaurer un RTR au Canada. Dans un pays libéral où un employé tend à gagner en pouvoir de négociation à travers sa valeur sur le marché du travail et aux yeux d’un employeur, il semble que le RTR, comme procédure se mobilisant de manière individuelle, ait sa place. Toutefois, pour faire l’objet d’un réel changement social en faveur des employés aux responsabilités familiales complexes, il semble que celui-ci devrait se renforcer avec plus de contraintes.

Dans ce sens, soulignons les efforts en cours du gouvernement canadien pour renforcer certains mécanismes de contrôle afin de s’assurer que les employeurs se conforment davantage aux diverses lois auxquelles ils sont soumis, en investissant notamment les inspecteurs du travail de plus de pouvoirs (Emploi et Développement Social Canada 2016). Ceci pourrait donner plus de poids au RTR en rendant plus difficile pour un employeur de justifier son refus d’accommoder un employé par des arguments économiques plus ou moins fondés. De même, le Canada présentant traditionnellement des politiques sociales plus généreuses que ses confrères libéraux et se rapprochant davantage des pays sociaux-démocrates en ce domaine (St-Amour et Bourque 2013; Tremblay 2012b) il devrait poursuivre sur sa lignée en offrant aux proches aidants des congés aussi généreux que les congés parentaux.

Une autre voie à explorer, pour un pays comme le Canada où la négociation collective a tout de même une importance dans l’établissement des conditions de travail, par opposition à son voisin américain ou encore au Royaume-Uni (Dancaster 2006), serait de mobiliser les syndicats dans l’obtention pour les employés d’un contrôle accru sur leur emploi du temps. Ceci représente certainement un défi pour des syndicats qui pourraient voir dans l’accommodement des employés selon leurs contraintes personnelles une menace aux systèmes de reconnaissance par ancienneté; par contre, ceci constituerait une occasion de prendre un nouvel essor vers une représentation des employés qui soit plus compréhensive à l’endroit de leurs diverses réalités sociales. Approcher ainsi l’accommodement sous l’angle collectif amènerait probablement les employés proches aidants à être plus conscients de leurs droits, et plus confiants pour les revendiquer.

**Limites**

Notre analyse présente des limites, essentiellement en raison du faible nombre d’études sur les effets de cette législation dans les milieux de travail. En particulier, nous n’avons trouvé aucune étude qualitative concernant les effets du RTR sur les employés proches aidants et leurs gestionnaires, et avons dû composer avec les données disponibles au sujet des parents, qui n’ont pas le même type de responsabilités. Par ailleurs, bien que nous nous soyons gardées d’effectuer des conclusions hâtives dans notre analyse des données sur les pays qui offrent ce droit, des différences de méthodologies existent entre chaque étude, sans compter les différences entre certaines variables de contingences que les données ne nous permettaient pas de traiter plus en profondeur. Bien que nous ayons tenté de compenser au mieux ces lacunes, ceci limite la portée interprétative de nos constats. De même, le RTR est davantage susceptible d’influencer les grandes entreprises; or l’économie canadienne est caractérisée par une majorité PME. Néanmoins, comme il n’existe que très peu d’études transversales sur le sujet, et que la proposition est mise de l’avant pour tenter de favoriser une meilleure conciliation travail-famille, notre analyse permet d’avoir une vue globale et alimente la réflexion au sujet de l’offre d’une telle politique au Canada en montrant ses potentiels atouts et dérives.

**Bibliographie**

Adams, S. J., J. S. Heywood et L. A. Miller. 2014. “Caregivers, Firm Policies and Gender Discrimination Claims” *Review of Economics of the Household* 12: 359-377. doi 10.1007/s11150-012-9169-2.

Allen, T. D. 2001. “Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions” *Journal of Vocational Behavior* 58, 414-435. doi:10.1006/jvbe.2000.1774,

Arnow-Richman, R. 2010. “Incenting Flexibility: The Relationship Between Public Law and Voluntary Action in Enhancing Work/Life Balance” *Connecticut Law Review* 42(4). <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1612448>

Barham, L. J., B. H. Gottlieb et E. K. Kelloway .1998. “Variables Affecting Managers’ Willingness to Grant Alternative Work Arrangements” *The Journal of Social Psychology* 138(3):231-302.

Barrah, J. L., K. L. Shultz, B. Baltes et H. E. Stolz. 2004. “Men’s and Women’s Eldercare-Based Work-Family Conflict: Antecedents and Work-Related Outcomes” *Fathering* 2(3): 305-330.

Bloom, N. et J. Van Reenen. 2010. “Why do Management Practices Differ across Firms and Countries?” *The Journal of Economic Perspectives* 24(1): 203-224. doi: 10.1257/jep.24.1.203

Brescoll, L. J. Glass et A. Sedlovkaya. 2013. “Ask and Ye Shall Receive? The Dynamics of Employer-Provided Flexible Work Options and the Need for Public Policy” *Journal of Social Issues* 69(2): 367-388.

Charlesworth, S. et Campbell, I. 2008. “RTR Regulation: A Panacea for Work/Family Imbalance? ”, article présenté lors de la 21ème Conférence de AIRAANZ, Melbourne, 6-8 février.

Chevallier, J. 2005. “Politiques publiques et changement social” *Revue française d’administration publique* 3(115): 383-390. doi : 10.3917/rfap.115.0383

Coalition Canadienne des Proches Aidants. 2014. “A Canadian Caregiver Strategy: Are We Making Progress?” Consulté le 21 juillet 2016. <http://www.carerscanada.ca/wp-content/uploads/2015/09/Pan-Canadian-Family-Caregiver-2013_WEB-PAGES-2.pdf>

Cooper, R. et M. Baird. 2015. “Bringing the ‘Right to Request’ Flexible Working Arrangements to Life : From Policies to Practices” *Employee Relations* 37(5): 568-581. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-07-2014-0085>

Cranswick, K. et D. Dosman. 2008. « Soins aux aînés : le point sur nos connaissances actuelles » *Tendances sociales canadiennes*. No 11-008-X au catalogue de Statistique Canada, 49-59.

Croucher, R. et C. Kelliher. 2005. “The Right to Request Flexible Working in Britain: The Law and Organisational Realities” *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations,* 21(3): 503-520.

Dancaster, L. 2006. “Work-Life Balance and the Legal RTR Flexible Working Arrangements” *South African Journal of Economic Management Sciences* 9(2):175-186.

Department of Labour. 2011. “Review of flexible working arrangements in New Zealand workplaces - survey findings”, Employment New Zealand. Consulté le 3 mars 2016. <http://employment.govt.nz/er/bestpractice/worklife/research/flexibility2010/index.asp>

Di Maggio, P. et W. Powell. 1983. “The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields” *American Sociological Review* 48: 147-160.

Donnelly, N., S. B. Proctor-Thomson et G. Plimmer. 2012. “The Role of ‘Voice’ in Matters of ‘Choice’: Flexible Work Outcomes for Women in the New Zealand Public Services” *Journal of Industrial Relations* 54(2): 182-203. doi : 10.1177/0022185612437843

Downie, M. 2009. “Statutory intervention into flexible working hours: the flexible friend or foe?” *International Journal of Discrimination and the Law* 10:245-258.

Dreyfus, T. 2013. “Paid Parental Leave and the ‘Ideal Worker’: A Step Towards the ‘Worker-Carer’ in Australian Labour Law? *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 23(1):107-119. doi: 10.1080/10301763.2013.769860

Durkalski, J. A. 2009. “Fixing Economic Flexibilization: A role for Flexible Work Laws in the Workplace Policy Agenda” *Berkeley Journal of Employment and Labour Law* 30(2): 381-403. Consulté le 3 mars 2016. http://scholarship.law.berkeley.edu/bjell/vol30/iss2/

Duxbury, L., C. Higgins et B. Schroeder. 2009. “Balancing Paid Work and Caregiving Responsibilities: A Closer Look at Family Caregivers in Canada”, Human Resources and Skills Development Canada. Consulté le 3 mars 2016. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.621.2569&rep=rep1&type=pdf>

Emploi et Développement Social Canada. 2016. “Flexible Work Arrangements : A Discussion Paper” Consulté le 21 juillet 2016. http://www.esdc.gc.ca/en/consultations/labour/flexible\_work\_arrangements/discussion\_paper.page

Fast, J. 2015. “Caregiving for Older Adults with Disabilities – Present Costs, Future Challenges”. Institut de Recherches en Politiques Publiques, n° 58, décembre, consulté le 3 mars 2016. http://irpp.org/fr/research-studies/study-no58/?mc\_cid=ad3036da47&mc\_eid=09627b4bc4,

Fast, J., D. S. Lero, N. Keating, J. Eales et K. Duncan. 2014. “The economic costs of care to employers: A synthesis of findings” Research on Ageing, Policies and Practice, Human Ecology, University of Alberta, Edmonton.

Fast, J., D. Lero, K. Duncan, C. Dunlop, J. Eales, N. Keating et S. Yoshino. 2011. “Employment consequences of family/friend caregiving in Canada” Research on Ageing, Policies and Practicie, Human Ecology, University of Alberta, Edmonton.

Folbre, N. 2001. The Invisible Heart: Economics and Family Values. New York, NY : The New Press.

Gouvernement du Canada. 2016.  Assurance emploi et prestations de compassion . Mis à jour le 24 février 2016, consulté le 10 mars 2016. <http://www.edsc.gc.ca/fr/rapports/assurance_emploi_compassion.page>

Gouvernement du Canada 2016.  Consulting Canadians on Flexible Work Arrangements . Mis à jour le 30 juin 2016, consulté le 7 juillet 2016. <http://www.esdc.gc.ca/en/consultations/labour/flexible_work_arrangements/index.page>

Gouvernement du Royaume-Uni. 2014. Terms and Conditions of Employment: The Flexible Regulations 2014. No. 1398. Consulté le 21 juillet 2016. <http://www.legislation.gov.uk/uksi/2014/1398/pdfs/uksi_20141398_en.pdf>

Gouvernement du Royaume-Uni. n.d. Children and Families Act 2014: Explanatory Notes. Consulté le 21 juillet 2016. <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2014/6/notes/division/4/9>

Goodstein, J. D. 1995. “Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues” *The Academy of Management Journal* 37(2): 350-382.

Grabham, E. 2014. “Legal Form and Temporal Rationalities in UK Work–Life Balance Law.” Australian Feminist Studies 29 (79): 67–84. doi:10.1080/08164649.2014.901280.

Greenhaus, J. H. et N. J. Beutell.1985. “Sources of Conflict Between Work and Family Roles» *Academy of Management Review*, 10(1): 76-88.

Guberman, N., P. Maheu et C. Maillé. 1993. *Travail et soins aux proches dépendants*. Montréal, QC: Editions du remue-Ménage.

Hegewisch, A. 2009. Flexible working policies: a comparative review, Rapport de recherche No 16 à la Commission des Droits de l’Homme. Manchester: EHRC.

Heller T., J. Caldwell et A. Factor. 2007. “Aging Family Caregivers: Policies and Practices” *Mental Retardation and Developmental Disabilities Research Review* 13: 136- 142. doi: 10.1002/mrdd.20138

Himmelweit, S. 2007. “The RTR Flexible Working: A Very British Approach to Gender (In)equality ? *Australian Bulletin of Labour* 33(2): 246-263.

Jang, S. J. 2009. “The Relationships of Flexible Work Schedules, Workplace Support, Supervisory Support, Work-Life Balance, and the Well-Being of Working Parents” *Journal of Social Service Research* 35(2): 93-104. doi: 10.1080/01488370802678561.

Kelly, E. L. et A. Kalev. 2006.“Managing Flexible Work Arangements in US Organizations: Formalized Discretion or a ‘Right to Ask’?” *Socio-Economic Review*, 4, 379-416. doi:10.1093/ser/mwl001.

Kossek, E. E., J. A. Colquitt et R. A. Noe. 2001. “Caregiving Decisions, Well-Being, and Performance: The Effects of Place and Provider as a Function of Dependent Type and Work-Family Climates” *Academy of Management Journal* 44(1): 29-44.

Kossek, E. E., S. Pichler, T. Bodner & L. B. Hammer. 2011. “Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor and Organizational Support” *Personnel Psychology*, 64, 289-313.

Kröger, T. et S. Yeandle. 2013. *Combining Paid Work and Family Care: Policies and Experiences in International Perspective*. Bristol: Policy Press, 247 p.

Legislation.gov.uk. 2014. “Children and Families Act 2014- Explanatory notes”. Consulté le 10 mars 2016. http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2014/6/notes/division/4/9

Lewis, S. “Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes and Management”, dans *Industrial and Organizational Psychology 2003 Vol. 18*, édité par Cooper, T. et I. V. Robertson, 2003, 1-28. Manchester: Wiley.

Liberal Party of Canada. 2015. “Conditions de travail plus souples”, consulté le 28 décembre 2015. https://www.liberal.ca/fr/realchange/conditions-de-travail-plus-souples/

Masselot, A. 2014 “Gender Implications of the RTR Flexible Working Arrangements: Raising pigs and Children in New Zealand” *New Zealand Journal of Employment Relations* 39(3): 59-71. Consulté le 3 mars 2016. http://search.proquest.com/docview/1658887052?pq-origsite=gscholar

Masselot, A. “The Rights and Realities of Balancing Work and Family Life in New Zealand” dans *Families, Caregiving and Paid Work: Challenging Labour Law in the 21st Century*, édité par Busby, N. et G. James, 2011, 69-85. Cheltenham: Edward Elgar.

McGowan, R. A. 2009. “Managerial discourses of work and eldercare: (re)producing, resisting, and negotiating boundaries between private and public*” Culture and Organisations,* 15(3-4) 307-329.

Milliken, F. J., L. L. Martins et H. Morgan. 1998. “Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: The Role of Human Resource Executives as Issue Interpreters”. *The Academy of Management Journal* 41(5): 580-592.

Mintzberg, H. 1982.  *Structure et dynamique des organisations*  Paris : Éditions d’Organisation : Montréal : Agence d’Arc, 434 p.

Murray, J. 2005. “Work and Care: New Legal Mechanisms for Adaptation” *Labour & Industry: A Journal of Social and Economic Relations of Work* 15(3): 67-87. doi: 10.1080/10301763.2005.10669318.

Pocock, B., N. Skinner et R. Ichii. 2009. Work Life and Workplace Flexibility – The Australian Work and Life Index 2009. Adelaide: Centre for Work + Life, University of South Australia. <http://www.unisa.edu.au/Research/Centre-for-Work-Life/Our-research/Current-Research/Australian-Work-And-Life-Index/>

Pocock, B., S. Charlesworth et J. Chapman . 2013. “Work-family and work-life pressures in Australia: advancing gender equality in ‘good times’?” *International Journal of Sociology and Social Policy* 33(9/10): 594-612. <http://dx.doi.org/10.1108/IJSSP-11-2012-0100>

Powell, L.C. 2013. “Flexible Scheduling and Gender Equality: The Working Families Flexibility Act Under the Fourteenth Amendement” *Michigan Journal of Gender Law* 20, 359-384.

Schein, E. H. 2004*. Organizational culture and leadership* (3°éd). San Francisco: Jossey-Bass (chapitres 1 et 2), 3-36.

Schroeder, B., L. Barylak et N. Guberman. 2015. « Au-delà de la reconnaissance: Les aidants et les droits de la personne au Canada – Note de politique » Rapport du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Ouest de l’Île de Montréal. Consulté le 21 juillet 2016. <http://www.creges.ca/wp-content/uploads/2015/05/Policy_brief_Human_rights_Fr_mai2015_Web.pdf>

Skinner, N., B. Pocock et C. Hutchinson. 2015. “A qualitative study of the circumstances and outcomes of the National Employment Standards RTR provisions” Adelaide: Centre for Work+Life, University of South Australia. <http://www.unisa.edu.au/Research/Centre-for-Work-Life/Our-research/Current-Research/Australian-Work-And-Life-Index/>

Skinner, N. et B. Pocock. 2014. “The Persistent Challenge: Living, Working and Caring in Australia in 2014, The Australian Work and Life Index 2014” Adelaide: Centre for Work and Life, University of South Australia. <http://www.unisa.edu.au/Research/Centre-for-Work-Life/Our-research/Current-Research/Australian-Work-And-Life-Index/>

Skinner, N., B. Pocock et C. Hutchinson. 2012. “The Big Squeeze : Work, Home and Care in 2012 – Australian Work and Life Index 2012” Adelaide: Centre for Work and Life, University of South Australia. <http://www.unisa.edu.au/Research/Centre-for-Work-Life/Our-research/Current-Research/Australian-Work-And-Life-Index/>

Smith, B. 2011. “What kind of flexibility can we expect from the Fair Work Act?” *Melbourne University Law Review* 35(2): 545-577. Consulté le 3 mars 2016. <http://web.b.ebscohost.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=785d115c-4ec3-438a-beb1-d7060ac30ba9%40sessionmgr111&vid=1&hid=124>

Smith, J. et D. Gardner. 2007. “Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives” *New Zealand Journal of Psychology* 36(1):3-12.

St-Amour, N. et M. Bourque. 2013. Conciliation travail-famille et santé : Le Québec peut-il s'inspirer des politiques gouvernementales mises en place dans d’autres pays? ― Synthèse. Institut National de Santé Publique, No de publication: 1733. <https://www.inspq.qc.ca/es/node/3936>

Thomas, L. T. et D. C. Ganster. 1995. “Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective” *Journal of Applied Psychology* 80(1):6-15.

Tipping, S., J. Chanfreau, J. Perry et C. Trait. 2012. The Fourth Work-Life Balance Employee Survey. Employment Relations Research Series 122. Londres: Department for Business, Innovation and Skills. Consulté le 21 juillet 2016. <https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/32153/12-p151-fourth-work-life-balance-employee-survey.pdf>

Tremblay, D.-G., D. Lero et M. Larivière. 2013. “La conciliation emploi-famille-soins: quel soutien des entreprises pour les proches aidants ?” Communication au colloque de l’Association de Gestion des Ressources Humaines, Paris, les 20-22 novembre 2013. Disponible sur le site de l’AGRH : [www.agrh.fr/assets/actes/2013-**tremblay**-alii.pdf](http://www.agrh.fr/assets/actes/2013-tremblay-alii.pdf).

Tremblay, D.-G. 2012a.*Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, 3° éd. Québec : Presses de L’université du Québec, 409 p.

Tremblay, D.-G. 2012b. *Articuler emploi et famille: le rôle du soutien organisationnel au cœur de trois professions*, Québec: Presses de L’université du Québec, 270 p.

Turcotte M. 2013. “Family caregiving: what are the consequences?” *Insights on Canadian Society*. No 75‑006‑X au catalogue de Statistique Canada, 1-13.

Yeandle, S., J. Phillips, F. Scheibl, A. Wigfield et S. Wise. 2003. Line managers and family-friendly employment – roles and perspectives. Bristol: The Policy Press/JRF. Consulté le 10 mars 2016. <https://www.researchgate.net/profile/Sarah_Wise3/publication/265098437_P_P_Line_managers_and_family-friendly_employment_Roles_and_perspectives/links/55e9246f08ae65b6389ae91b.pdf>

Yeandle, S., A. Wigfield, R. Crompton et J. Dennett. 2002.  Employed carers and family-friendly employment policies. Bristol: The Policy Press/JRF. Consulté le 10 mars 2016. <https://www.researchgate.net/profile/Sue_Yeandle/publication/242269990_Employed_Carers_and_Family_Friendly_Employment_Policies/links/0a85e52e6e3543a7bf000000.pdf>

Zacher, H. et H. Schulz. 2015. “Employees’ Eldercare Demands, Strain, and Perceived Support” *Journal of Management Psychology* 30(2): 183-198. doi: 10.1108/JMP-06-2013-0157

Zacher, H. et G. Winter. 2011. “Eldercare Demands, Strain, and Work Engagement: The Moderating Role of Perceived Organizational Support” *Journal of Vocational Behavior* 79: 667-680. doi:10.1016/j.jvb.2011.03.020

1. Sage Journals, Emerald, HeinOnline, ScienceDirect, SpringerLink, Wiley Online Library, JSTOR, Google scholar, Business Source Complete, ABI/Inform, et autres. [↑](#endnote-ref-1)
2. Employment Relations (Flexible Working Arrangements) Amendment Act 2007, Pt 6AA(b) [↑](#endnote-ref-2)
3. Fair Work Act 2009, s 65(4) [↑](#endnote-ref-3)
4. Gouvernement du Royaume-Uni (n.d.) [↑](#endnote-ref-4)
5. Employment Relations Amendment Act 2002 (UK), pt 8A, 80H [↑](#endnote-ref-5)
6. Employment Relations (Flexible Working Arrangements) Amendment Act 2007, s 69AAH [↑](#endnote-ref-6)
7. Work and Families Act 2006, s 12 (2-ii) [↑](#endnote-ref-7)
8. Au Royaume-Uni, cette compensation s’élève à un maximum de huit semaines de salaire, soit 464£ par semaines, depuis le 30 juin 2014 (Gouvernement du Royaume-Uni 2014) [↑](#endnote-ref-8)
9. Commotion Ltd. c. Rutty, [20061 LR.L.R. 171, ¶ 37 (Employment App. Trib.) (R.-U.). [↑](#endnote-ref-9)
10. Grimmer c. KLM Cityhopper UK, [2005] I.R.L.R. 596, ¶ 12 (Employment App. Trib.) (R.-U.)

    **Tableau 1: Tableau comparant deux études qualitatives s’étant intéressées au traitement des demandes d’aménagement flexible de temps et lieu de travail dans le contexte de la législation *right to request.***

    |  |  |  |
    | --- | --- | --- |
    | POINTS COMMUNS | DIVERGENCES | |
    | Cooper et Baird  2015 | Skinner et al.  2015 |
    | -Étude qualitative  -Entrevues semi-directives  -Menées entre 2012-2014  -Menées en Australie | Étude de cas : les répondants travaillent dans l’une ou l’autre des entreprises à l’étude | Coupe transversale : les répondants travaillent dans des entreprises différentes |
    | Employés ayant négocié un aménagement flexible du temps de travail  Gestionnaires ayant de l’expérience avec les demandes d’aménagement flexible de temps et lieu de travail | Les employés ne doivent pas nécessairement avoir utilisé la procédure RTR  Les gestionnaires ne doivent pas nécessairement avoir connaissance du RTR | Les employés doivent avoir utilisé la procédure RTR  Les gestionnaires doivent avoir connaissance du RTR et reçu une demande sous cette forme au moins une fois |
    | -Moyennes ou grandes entreprises  -Secteur privé  -Une grande majorité de femmes parmi les demandeurs d’aménagement  -La grande majorité des employés disposent d’un aménagement flexible du temps de travail | -2 entreprises multinationales  -33 employés  -22 gestionnaires  -11 personnes- ressources  -Secteurs: télécommunications et services financiers  Le RTR est intégré fidèlement dans la politique organisationnelle  Présence de services RH et de syndicats | -15 employés  -14 superviseurs  - les secteurs primaire, secondaire et tertiaire sont représentés.  Politique organisationnelle n’excédant par le RTR national ou pas de politique.  Présence de service RH et syndicats non-systématique |
    | Les employés sont nombreux à rapporter des bénéfices mutuels suite à l’arrangement obtenu |  | Les demandes d’aménagement sont davantage acceptées  Les demandes sont considérées plus sérieusement dans certains secteurs (cf. technologie de l’information)  La plupart des gestionnaires acceptent les demandes sans compromis  Suivi des demandes d’aménagement  -Formation aux gestionnaires (N=1)  1/3 des gestionnaires perçoivent un impact positif des aménagements sur la productivité |
    | Attitude réfractaire de certains superviseurs faisant obstacle à la formulation ou à l’accord des demandes  Problèmes concernant la charge de travail et la redéfinition des rôles chez les cadres et professionnels  L’aménagement obtenu est une faveur plutôt qu’un droit | Faible connaissance du RTR  Incohérence entre la politique RTR et les autres politiques organisationnelles au sein de l’entreprise  Pas de discussion/préparation au préalable ni de suivi  Perte d’emploi après retour au travail (N=1)  Pression de temps car mauvaise répartition de la charge de travail  Conflit du RTR avec d’autres politiques d’entreprise | Charge de travail mal répartie pour employés gestionnaires et professionnels  Accommodement difficile pour les employés-clés/seniors/cadres  Employé contraint d’accepter un rôle moins intéressant (N=2)  1/3 des gestionnaires perçoivent un impact négatif des aménagements sur la productivité |

    [↑](#endnote-ref-10)