

LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE : AU-DELÀ DES MESURES À OFFRIR, UNE CULTURE À METTRE EN PLACE

Lise Chrétien et Isabelle Létourneau

HEC Montréal | « Gestion »

2010/3 Vol. 35 | pages 53 à 61

ISSN 0701-0028

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-gestion-2010-3-page-53.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE :

AU-DELÀ DES MESURES À OFFRIR, UNE CULTURE À METTRE EN PLACE

LES AUTEURES

Lise Chrétien et Isabelle Létourneau

Les organisations offrent un éventail de plus en plus large de mesures de conciliation travail-famille (voir l'encadré 1), telles que des services de garde en milieu de travail, des congés rémunérés pour des obligations familiales ou des horaires flexibles. Et pourtant, le conflit travail-famille vécu par les employés s'aggrave. Ce constat est non seulement paradoxal, mais aussi très inquiétant. En effet, des répercussions importantes du conflit travail-famille se font sentir sur la santé mentale des employés et la performance des organisations. Ces répercussions sont présentées dans la première partie de l'article. La deuxième partie montre que l'offre de mesures organisationnelles de conciliation travail-famille, même si elle comporte quelques avantages, n'est pas suffisante pour régler le conflit travail-famille et neutraliser ses répercussions. La mise en place d'une culture organisationnelle plus favorable à la conciliation travail-famille dans laquelle pourront s'ancrer ces mesures est aussi nécessaire. La troisième partie propose une démarche organisationnelle pour créer une telle culture.

Lise Chrétien est professeure au département de management de l'Université Laval, lise.chretien@fsa.ulaval.ca.

Isabelle Létourneau est assistante de recherche au département de management et doctorante à la Faculté de philosophie de l'Université Laval, isabelle.letourneau.1@ulaval.ca.

«Conciliation travail-famille» : une expression qui prend de l'ampleur

Il existe une variété d'expressions pour désigner l'activité par laquelle les employés s'efforcent d'assumer convenablement leurs responsabilités professionnelles et familiales, dans un contexte où les exigences liées à leur vie au travail et à la maison tendent de plus en plus à augmenter et à s'opposer. Il y a, d'un côté, des termes tels que «conciliation», «équilibre», «articulation», «intégration» ou «harmonisation» et, de l'autre, «travail», «emploi», «vie professionnelle», «famille», «vie au travail», «vie en dehors du travail», «vie privée» ou «vie personnelle». Lorsqu'on les combine, ces termes donnent lieu à une multitude de possibilités : «conciliation travail-famille», «conciliation famille-travail», «équilibre emploi-famille», «articulation vie professionnelle-vie personnelle», «intégration vie privée-vie au travail», «harmonisation travail-vie personnelle», etc. L'expression la plus couramment utilisée dans le monde francophone est «conciliation travail-famille». Dans le présent article, cette expression est employée dans un sens très large. Son utilisation ne se limite pas aux parents-travailleurs, mais s'étend aussi à toutes les personnes qui s'adonnent à une activité rémunérée, peu important leur sexe, leur âge, leur état civil, leur type de famille ou le poste qu'elles occupent. Le terme «famille» désigne ainsi toutes les activités relevant principalement de la vie personnelle, comme les soins aux proches (enfants, conjoint, parents âgés, etc.), les soins personnels, les relations sociales, les études, les tâches domestiques, les engagements communautaires, les loisirs, les sports, les sorties, les vacances, la gestion des finances du ménage, les devoirs juridiques et les déplacements.

LES RÉPERCUSSIONS DU CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE SUR LA SANTÉ MENTALE DU PERSONNEL ET LA PERFORMANCE DE L'ORGANISATION

Parler de «conciliation», c'est supposer un conflit à résoudre entre le travail et la famille. Dans la vie quotidienne des employés, ce conflit apparaît lorsque les exigences liées à leur travail (horaire de travail, nature des tâches à exécuter, charge de travail, attentes du superviseur quant à la performance, etc.) et celles liées à leur famille (horaire des activités des proches, charge parentale, attentes des proches quant à la quantité et à la qualité des activités à la maison, etc.) deviennent incompatibles. Pour certaines personnes, cette incompatibilité ne survient que ponctuellement. Mais pour d'autres, elle est persistante. Ces personnes manquent de temps pour accomplir adéquatement toutes les tâches qui leur sont imparties (elles vivent un conflit de temps dû à une surcharge de leur horaire), n'ont plus assez d'énergie pour jouer convenablement tous leurs rôles au travail et à la maison (elles vivent un conflit de tension dû à une surcharge de rôles) ou ne sont plus en mesure d'adapter leurs comportements aux différents rôles professionnels et familiaux qu'elles ont à jouer (elles vivent un conflit de comportement qui prend habituellement la forme d'un débordement négatif du travail sur la famille ou de la famille sur le travail) (Greenhaus et Beutell, 1985).

Au cours des dernières décennies, toutes les recherches menées au Québec, au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Australie révèlent que le conflit travail-famille n'a pas cessé de s'aggraver¹. Pour les employeurs, il importe de se soucier de ce phénomène étant donné que ce conflit chez le personnel peut entraîner des répercussions multiples et importantes sur leur santé mentale mesurées en fonction de problèmes psychologiques, de troubles de l'humeur, de stress, d'anxiété, de dépression et d'épuisement professionnel². De plus, ces répercussions entraînent inévitablement des problèmes coûteux et variés pour les organisations, notamment en ce

qui concerne l'absentéisme, la motivation au travail, la baisse de productivité, le manque de ponctualité, le roulement de la main-d'œuvre ou la qualité du rendement³. Le tableau 1 liste les principales répercussions du conflit travail-famille sur la santé mentale des employés et sur les organisations.

OFFRIR DES MESURES ORGANISATIONNELLES FAVORISANT LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE, EST-CE SUFFISANT?

Afin de prévenir l'apparition de conflits travail-famille ou de neutraliser leurs répercussions sur le personnel et l'organisation, plusieurs employeurs instaurent une multitude de mesures de conciliation travail-famille (Galinsky *et al.*, 1991). Ces mesures peuvent être plus ou moins formelles, selon les types d'organisations : elles sont généralement conventionnées dans les organisations syndiquées et plus souples dans les petites et moyennes entreprises (P.M.E.) non syndiquées. Le tableau 2 présente une variété de mesures offertes au Québec et au Canada. Il va sans dire qu'aucune organisation n'offre toutes ces mesures, ce qui n'est d'ailleurs pas le but à poursuivre. Le plus important est d'établir des mesures qui puissent répondre adéquatement aux besoins des employés, tout en assurant la performance de l'organisation.

Remarquons que les mesures organisationnelles de conciliation travail-famille issues des catégories «Congés» et «Aménagements du temps et du lieu de travail» sont celles qui apportent la réponse la plus directe au conflit de temps en redonnant aux employés davantage de contrôle sur leur gestion du temps. En ce qui concerne les mesures classées dans les catégories «Soutien à la famille», «Avantages sociaux» et «Santé et bien-être», il s'agit surtout de ressources permettant aux employés d'alléger le poids de leurs obligations professionnelles et personnelles. Elles peuvent, en ce sens, aider à réduire les conflits de tension. Ce sont généralement des mesures de nature informationnelle (qui visent, par exemple, à accroître la connaissance des employés à propos des services de conciliation travail-famille

Tableau 1

Principales répercussions du conflit travail-famille sur la santé mentale des employés et sur les organisations

CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE	RÉPERCUSSIONS SUR LA SANTÉ MENTALE DES EMPLOYÉS	RÉPERCUSSIONS SUR LES ORGANISATIONS
<ul style="list-style-type: none"> Conflit de temps Conflit de tension Conflit de comportement 	<ul style="list-style-type: none"> Troubles de l'humeur Anxiété Stress Dépression Épuisement professionnel Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Insatisfaction professionnelle Problèmes d'absentéisme et de ponctualité Accidents du travail et maladies professionnelles Motivation et engagement Identification à l'organisation Climat et relations de travail Rendement Intentions de démission Roulement Rentabilité Etc.

Exemples de mesures organisationnelles de conciliation travail-famille

CONGÉS	SOUTIEN À LA FAMILLE
Congés sans solde pour des obligations familiales Congés rémunérés pour des obligations familiales Conversion des journées de maladie non utilisées en vacances supplémentaires Conversion du temps accumulé en vacances supplémentaires Vacances annuelles de plus de deux semaines consécutives Congés parentaux bonifiés Année sabbatique	Service de garde en milieu de travail pour les jeunes enfants Service de garde d'urgence pour les enfants (enfants malades, journées pédagogiques, etc.) Camp de jour pour les enfants d'âge scolaire (l'été ou durant la semaine de relâche) Salle d'allaitement en milieu de travail Centre de ressources ou service de références concernant la garde des enfants Centre de ressources ou service de références concernant les proches en perte d'autonomie Groupe de soutien en milieu de travail pour les parents-travailleurs et les aidants naturels Service d'accueil et d'orientation pour les familles d'employés mutés Remboursement des frais de garde engagés en raison de voyages d'affaires Programme de bourses d'études pour les enfants du personnel
AMÉNAGEMENTS DU TEMPS ET DU LIEU DE TRAVAIL	SANTÉ ET BIEN-ÊTRE
Travail à temps partiel Travail partagé Horaire flexible Semaine de travail comprimée Retour au travail ou départ à la retraite progressif Télétravail	Programme d'aide aux employés Salle d'entraînement ou de relaxation en milieu de travail Rabais pour l'abonnement à un club sportif Service de soins de santé en milieu de travail (médecin, infirmière, psychologue, massothérapeute, etc.) Programme de gestion du stress Groupe de soutien en milieu de travail concernant les habitudes de vie (nutrition, tabagisme, etc.) Service de soutien pour la réintégration au travail à la suite d'un accident ou d'une maladie professionnelle
AVANTAGES SOCIAUX	
Assurances collectives familiales Service de traiteur Service de conciergerie Service de planificateur financier Service de conseillers légaux Service de conseillers en planification de carrière Programme de remboursement des frais de scolarité Programme de remboursement des frais de transport et de stationnement Aide financière d'urgence	

Voir Boisclair et Boisvert (2005), Galipeau *et al.* (2004), Guérin *et al.* (1994, 1997), Pelletier (2004), Rochette (2002), Rochon (2000), St-Onge (2007), Thériault (2002).

offerts dans leur communauté) ou instrumentale (qui visent à soutenir les employés dans l'accomplissement de leurs tâches au travail et à la maison ou à les aider à être mieux disposés afin d'y parvenir).

Très peu d'études ont été menées sur l'offre des mesures organisationnelles de conciliation travail-famille (Appelbaum *et al.*, 2006 : 56). De plus, les rares études sur le sujet reposent surtout sur les perceptions des employeurs (St-Onge, 2007 : 173). Il faut également mentionner que ces mesures organisationnelles peuvent être influencées par les politiques gouvernementales et qu'en ce sens des variations sont observables entre les organisations d'un pays à un autre. Aux États-Unis, le Families and Work Institute a publié une étude réalisée auprès de 1 100 organisations de toutes tailles, relevant tant du secteur des entreprises privées que de celui des organisations à but non lucratif. Les résultats révèlent, entre autres, que 68 % des organisations permettent à quelques-uns de leurs employés de modifier périodiquement leurs heures d'arrivée et de départ; 47 % des organisations permettent à quelques-uns de leurs employés

de passer du temps plein au temps partiel, et inversement, tout en préservant leur position; 39 % des organisations offrent des services de références concernant les proches en perte d'autonomie; 65 % des organisations ont mis sur pied un programme d'aide aux employés (Galinsky *et al.*, 2008 : 6). Selon l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) effectuée auprès de 6 322 entreprises canadiennes entre 1999 et 2003, les mesures de soutien à la famille sont proposées à 12 % des employés, les horaires flexibles à environ 56 % des employés et le télétravail à 11 % des employés (Lero *et al.*, 2009 : 36).

En 2005, l'Alliance for Work-Life Progress a publié les résultats d'une trentaine d'études portant sur l'efficacité des mesures organisationnelles de conciliation travail-famille. On y apprend, entre autres, que l'implantation de l'horaire comprimé a permis à Hewlett Packard de réduire les heures supplémentaires de 50 % et de doubler le nombre de transactions faites quotidiennement; que les utilisateurs du service de garde en milieu de travail chez Bristol Myers Squibb sont plus engagés envers l'organisation et plus positifs envers

leurs supérieurs que les non-utilisateurs; que les employés recourant aux mesures de conciliation travail-famille (par exemple, le service de garde en milieu de travail et l'horaire flexible) offertes par Johnson & Johnson se sont absentes une demi-journée de moins que les non-utilisateurs sur une période de trois mois. L'étude de Guérin *et al.* (1997 : 291) menée auprès de 301 organisations québécoises montre que la majorité des mesures ont un effet positif sur la satisfaction des employés, que l'absentéisme et les retards sont surtout réduits par les mesures d'aménagement du temps de travail, que le stress diminue grâce à l'aide d'urgence et aux régimes de travail souple, et que le télétravail, les services d'information et de références, l'horaire variable et le programme d'aide aux employés ont un impact positif sur l'engagement, l'identification à l'organisation et le rendement du personnel.

Bien que la mise en place de mesures de conciliation travail-famille comporte des avantages, l'engagement des organisations à cet égard doit-il nécessairement s'y restreindre? Plusieurs auteurs en doutent, car la culture organisationnelle peut empêcher les employés de concilier avec succès travail et famille, et cela, malgré l'offre de telles mesures⁴. La culture organisationnelle est un ensemble de croyances et de présupposés, de valeurs et de normes ainsi que d'artefacts (mesures, comportements, attitudes, etc.) partagés, inconsciemment ou non, par les membres d'une organisation (Schein, 1985; Denison, 1996), tels que la direction, les superviseurs et les collègues de travail. Lorsque la culture organisationnelle est défavorable à la conciliation travail-famille, elle s'enracine dans des croyances et des hypothèses, se maintient au moyen de valeurs et de normes et se manifeste à travers des artefacts qui découragent les efforts de conciliation des employés. Une culture organisationnelle défavorable à la conciliation travail-famille peut prendre les diverses formes suivantes :

- Une **culture sexuée** (*gendered culture*) apparaît lorsque l'organisation promeut des rôles parentaux traditionnels : en tant que pourvoyeur, le père est tenu de s'investir dans le travail et, en tant que soignante, la mère doit s'occuper de sa famille (Lewis, 1997, 2001). Dans ce type de culture, les pères désirent se prévaloir de mesures de conciliation travail-famille afin de mieux répondre à leurs obligations familiales sont vus d'un très mauvais œil. Les mères, quant à elles, sont invitées à utiliser les mesures de conciliation travail-famille offertes (surtout celles ayant trait à la garde des enfants), mais elles sont souvent reléguées à un cheminement de carrière parallèle et stagnant (à une *mommy track*, par opposition à une *fast track* ou à une *career track*).
- Une **culture des longues heures de travail**, aussi appelée «culture des heures» (Duxbury et Higgins, 2003) ou «culture des heures supplémentaires» (Fried, 1998), se fonde sur l'idée que le temps voué au travail par les parents-travailleurs est représentatif de l'engagement professionnel et de la productivité de ces derniers (Lewis, 1997, 2001; Duxbury et Higgins, 2005). Dans ce type de culture, un individu qui refuserait de faire des heures supplémentaires sur une base régulière ne serait pas considéré comme un bon employé.

- Une **culture du travail ou de la famille** s'appuie essentiellement sur la croyance d'une indépendance à maintenir entre ces deux sphères d'activité (Kelloway *et al.*, 1999; Duxbury et Higgins, 2005) et d'un choix que les employés doivent faire entre l'une et l'autre – préférablement le choix du travail, du point de vue de l'organisation. Les organisations ayant ce type de culture ne tiennent pas compte, par exemple, des responsabilités familiales des employés lorsqu'elles fixent les réunions tôt le matin ou tard en fin de journée.
- Une **culture disjointe** promeut de bonnes politiques de conciliation travail-famille mais en décourage l'accès en raison de mauvaises pratiques de gestion (des pratiques incohérentes ou arbitraires) ou de modèles négatifs au sommet de l'organisation (Duxbury *et al.*, 2003). Une telle culture peut aussi proposer des mesures de conciliation travail-famille «sur papier» sans les communiquer réellement au personnel de l'organisation.
- Une **culture de l'argent** valorise davantage la performance de l'organisation que la santé du personnel (Duxbury *et al.*, 2003). Dans ce type de culture, l'offre de mesures de conciliation travail-famille est associée à des dépenses injustifiées, c'est-à-dire des dépenses qu'on ne peut défendre par des motifs économiques ou stratégiques et encore moins par des motifs sociaux, comme le fait de répondre aux besoins des employés.
- Une **culture incompréhensive** apparaît lorsque l'employeur ne reconnaît pas l'importance des besoins ou des difficultés de conciliation travail-famille des personnes à son service (Chrétien et Létourneau, 2010). Que l'employeur soit malintentionné ou non, le résultat semble le même : les employés peinent à lui faire entendre leurs besoins de conciliation travail-famille étant donné que l'employeur ne vit pas les mêmes réalités que les leurs et se montre incapable de s'imaginer dans leur situation.
- Une **culture des exigences du travail indiscutables** se manifeste lorsque l'employeur ne juge pas que les responsabilités familiales des employés constituent une raison valable de modifier ou d'adapter les exigences – officielles ou officieuses – du travail (le nombre d'heures hebdomadaires de travail, l'horaire de travail, la charge de travail, etc.) (Chrétien et Létourneau, 2010).
- Une **culture hostile** s'exprime essentiellement par des représailles envers les employés, au motif que les exigences familiales s'avèrent nuisibles au bon déroulement de la vie professionnelle (Friedman, 1990; Duxbury *et al.*, 2003). Dans sa forme la plus accomplie, la culture hostile est familiphobe et fait en sorte que les employés se sentent coupables d'avoir à assumer des responsabilités familiales.

Les études confirment que les employeurs ont intérêt à mettre en œuvre une culture favorable à la conciliation travail-famille en raison de ses incidences positives tant pour le personnel que pour leur organisation. Par exemple, une culture favorable à la conciliation travail-famille est négativement associée au conflit travail-famille (Gordon *et al.*, 2007) et aux intentions de quitter l'entreprise (Thompson *et al.*,

1999). Une telle culture serait aussi liée positivement à la satisfaction au travail (Clark, 2001; Sahibzada *et al.*, 2005), au bien-être familial (Clark, 2001), à l'utilisation de ces mesures par les parents-travailleurs et au sentiment d'appartenance à l'organisation. De fait, on a aussi indiqué qu'une culture profamille peut aider les parents-travailleurs dans leurs efforts de conciliation travail-famille plus efficacement que les mesures comme telles (Premeaux *et al.*, 2007). En outre, il est démontré que lorsque les superviseurs sont formés à offrir un meilleur soutien en matière de conciliation travail-famille, une caractéristique d'une culture profamille, les employés se perçoivent en meilleure santé physique et mentale (Kossek et Hammer, 2008).

COMMENT METTRE EN PLACE UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE PLUS FAVORABLE À LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE?

Pour mettre en place une culture organisationnelle plus favorable à la conciliation travail-famille, les organisations doivent s'engager dans une démarche comportant sept étapes ordonnées entre elles de façon à constituer un cycle. Comme il faut franchir avec succès une étape avant de passer à l'étape suivante, la description de ces étapes permet de guider les réflexions et les actions des dirigeants désireux d'entreprendre ce changement culturel.

1^{RE} ÉTAPE :

RECONNAÎTRE LA NÉCESSITÉ D'UN CHANGEMENT CULTUREL

Afin de pouvoir s'engager réellement dans une démarche de changement culturel en matière de conciliation travail-famille, une organisation doit d'abord reconnaître la nécessité d'un tel changement. L'une des façons d'y parvenir est d'examiner les répercussions du conflit travail-famille sur l'organisation et sur ses employés (voir le tableau 1). Un sondage mené auprès des superviseurs et des employés, un groupe de discussion avec des représentants de différents niveaux hiérarchiques et l'analyse des absences et des congés de maladie du personnel peuvent être des éléments utiles pour établir un portrait des problèmes et pour en évaluer la fréquence et la gravité. À quel point ces situations problématiques sont-elles handicapantes dans la gestion quotidienne de l'organisation? Quels sont les coûts (en argent, en temps, en énergie, etc.) de ces situations? L'organisation a-t-elle les moyens d'assumer encore longtemps ces coûts? Risque-t-elle de perdre des employés si elle ne s'engage pas maintenant dans une démarche de changement culturel? Que peut-elle gagner à résoudre ces situations problématiques?

2^E ÉTAPE :

POSER UN DIAGNOSTIC CULTUREL

Une façon simple d'entamer ce diagnostic consiste à inventorier les mesures de conciliation travail-famille offertes dans l'organisation et à évaluer leur utilisation par le personnel. Le tableau 2 liste des exemples de telles mesures. Dans un second temps, l'encadré 2 propose des questions permettant d'évaluer divers aspects de la culture organisationnelle relatifs à la conciliation travail-famille. Prendre en compte le point de vue des dirigeants, des cadres et des employés sur ces

questions permet aussi d'obtenir un constat plus juste. En somme, ce diagnostic aide à mieux voir le type de culture de gestion qui règne dans l'organisation parmi les types que nous avons décrits précédemment.

Exemples de questions portant sur des aspects de la culture organisationnelle relatifs à la conciliation travail-famille

Dans votre organisation, à quel point...

- ... le fait de refuser de faire des heures supplémentaires est-il acceptable?
- ... les superviseurs et le personnel connaissent-ils l'ensemble des mesures de conciliation travail-famille offertes?
- ... les superviseurs restreignent-ils arbitrairement l'accès à ces mesures?
- ... les employés qui utilisent ces mesures sont-ils boudés ou réprimandés par leurs superviseurs ou leurs collègues de travail?
- ... la prise d'un congé parental, d'une année sabbatique ou d'un congé de maladie de longue durée limite-t-elle l'avancement de carrière?
- ... tient-on compte des responsabilités familiales du personnel au moment de l'organisation de réunions ou de voyages d'affaires?
- ... s'attend-on à ce que les membres du personnel laissent leurs préoccupations familiales à la porte lorsqu'ils arrivent au travail?
- ... est-on disposé à réviser les exigences du travail du personnel pour des raisons de conciliation travail-famille?
- ... est-il bien vu que les pères ou les personnes sans enfant utilisent des mesures de conciliation travail-famille?
- ... est-on accommodant lorsque le personnel doit s'absenter pour répondre à des urgences familiales?
- ... le travail est-il planifié afin de permettre au personnel de s'organiser à la maison?
- ... le coût (en argent, en temps, en énergie) de l'implantation de mesures de conciliation travail-famille est-il associé à une dépense plutôt qu'à un investissement?
- ... les membres de la direction et les superviseurs donnent-ils l'exemple en matière de conciliation travail-famille?
- ... s'attend-on à ce que le personnel fasse passer ses responsabilités professionnelles avant ses responsabilités familiales?
- ... les superviseurs sont-ils compréhensifs et compatissants lorsque le personnel éprouve des difficultés de conciliation travail-famille?
- ... permet-on au personnel de contrôler sa charge de travail, son horaire, son lieu de travail de même que sa manière de travailler?
- ... le fait d'acquiescer aux demandes en matière de conciliation travail-famille des employés est-il perçu comme étant une faveur?

3^e ÉTAPE : ÉTABLIR DES OBJECTIFS DE CHANGEMENT CULTUREL

Cette étape consiste à déterminer la forme de culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille qu'il serait souhaitable de mettre en place dans l'organisation. Ce peut être, entre autres, une culture plus équitable qui ouvre l'accès aux mesures de conciliation travail-famille à tous, sans favoritisme; une culture qui vise la réduction des heures supplémentaires; une culture fondée sur les résultats au travail plutôt que sur la présence au bureau; une culture plus flexible en ce qui concerne le temps et le lieu de travail; une culture plus cohérente qui non seulement propose des mesures de conciliation travail-famille, mais en encourage aussi l'accès; une culture plus transparente où les mesures sont régulièrement et clairement communiquées aux superviseurs et au personnel; une culture plus empathique face aux défis liés à la conciliation travail-famille; une culture qui accepte de réviser périodiquement les exigences de l'emploi et les conditions de travail; une culture qui prend en compte le soutien à la conciliation travail-famille dans les évaluations du rendement des superviseurs et du personnel.

4^e ÉTAPE : EXPLORER DES SOLUTIONS POSSIBLES ET DÉTERMINER CELLES QUI SERONT TESTÉES

À cette étape, le défi consiste à trouver des façons d'atteindre les objectifs tout en répondant aux situations problématiques qui ont été relevées préalablement. Pour y arriver, il faut d'abord avoir bien analysé ces situations. Une organisation reconnaît, par exemple, avoir un problème d'absentéisme croissant. À quoi ces absences sont-elles dues? Les membres du personnel éprouvent-ils des difficultés concernant la garde des enfants? Sont-ils épuisés en raison de leur charge de travail? Une fois la ou les causes découvertes, il sera plus aisé de trouver une ou plusieurs mesures de conciliation travail-famille pouvant y remédier. À ce sujet, les exemples de mesures de conciliation travail-famille listées dans le tableau 2 représentent des solutions possibles. La consultation des employés s'avère toutefois indispensable si l'on veut faire un choix éclairé. Il se peut que ces derniers ne trouvent pas pertinentes les mesures proposées par l'organisation. De même, il est possible que celle-ci ne connaisse pas certains de leurs besoins. Le fait de sonder les employés donne davantage une assurance que les mesures choisies ou retenues seront appréciées et utilisées.

Toutefois, les mesures de conciliation travail-famille ne suffisent habituellement pas à elles seules à résoudre le conflit travail-famille ou même à contrebalancer ses répercussions sur les employés et les organisations. Les initiatives organisationnelles doivent aller au-delà de ces mesures en s'inscrivant dans une culture tenant compte de la conciliation travail-famille. Afin de pouvoir faire progresser les pratiques, les comportements, les attitudes, les normes, les valeurs et les croyances organisationnels, il est recommandé de recourir à des sessions de sensibilisation aux enjeux de la conciliation travail-famille, à des séminaires de formation à la pratique de la conciliation travail-famille ainsi qu'à un accompagnement dans la pratique de celle-ci au jour le jour. Ces solutions possibles sont susceptibles

de s'adresser aussi bien aux dirigeants et aux superviseurs qu'au personnel. Une organisation pourrait, par exemple, offrir un séminaire de sensibilisation à ses dirigeants et à ses superviseurs afin qu'ils comprennent la pertinence de la conciliation travail-famille. Une autre organisation pourrait inviter les superviseurs et le personnel à suivre une formation sur la pratique quotidienne du travail flexible. Ce ne sont pas les solutions qui manquent. L'important à cette étape est de choisir deux ou trois solutions qui seront testées pendant l'année en cours.

Afin de pouvoir faire progresser les pratiques, les comportements, les attitudes, les normes, les valeurs et les croyances organisationnels, il est recommandé de recourir à des sessions de sensibilisation aux enjeux de la conciliation travail-famille, à des séminaires de formation à la pratique de la conciliation travail-famille ainsi qu'à un accompagnement dans la pratique de celle-ci au jour le jour.

5^e ÉTAPE : ÉTABLIR UN PLAN D'ACTION

Cette étape consiste à planifier la manière dont les solutions choisies seront testées. Les organisations qui en sont à leurs premiers pas en matière de conciliation travail-famille préféreront certainement commencer par la mise sur pied de projets-pilotes. Tester des solutions à une petite échelle ou pour une durée déterminée permet d'acquérir de l'expérience dans la pratique de la conciliation travail-famille. Mais peu importe où en est une organisation, l'établissement du plan d'action bénéficiera certainement des idées des personnes qui auront à conduire les tests ou à s'y soumettre. Il ne faut pas hésiter à consulter le personnel pour établir les paramètres de chacun des tests. Les questions suivantes peuvent servir de guides :

- Comment, concrètement, l'organisation va-t-elle tester les solutions choisies?
- Quelles tâches devront être accomplies et dans quel ordre?
- À quel endroit les tests se dérouleront-ils (dans l'organisation en entier ou dans un service seulement)?
- Quand les tests débiteront-ils officiellement?
- Quelle sera la durée des tests?
- Quelles personnes les conduiront?
- Quel soutien l'organisation est-elle prête à leur offrir?
- Qui seront les participants?
- Seront-ils libres de participer ou non?
- Quels seront leurs rôles?
- Quand et comment le plan d'action sera-t-il communiqué aux participants?
- Les tests risquent-ils de toucher d'autres personnes ou organisations (les employés ne participant pas directement aux tests, les clients, les fournisseurs, etc.)?

- Quand et comment les personnes en cause seront-elles mises au courant?
- L'organisation dispose-t-elle de toutes les ressources internes (les compétences, l'équipement, les fonds, etc.) pour mener à bien les tests?
- Des ressources externes à l'organisation seront-elles nécessaires (formateurs, *coachs*, etc.)?
- Quels obstacles risquent de se dresser pendant le déroulement des tests?
- Comment est-il possible de surmonter ces obstacles?
- Qui est susceptible de s'opposer aux tests?
- Comment convaincre les opposants du bien-fondé de ces tests?
- Comment mesurer l'efficacité des tests (une analyse de données objectives relativement à des indicateurs de performance organisationnels, un sondage auprès des personnes qui conduiront les tests et des participants, etc.)?
- Quand faudra-t-il évaluer les résultats des tests?

6^e ÉTAPE : PASSER À L'ACTION

Le fait d'apporter des changements importants et durables à la culture d'une organisation n'est certes pas une tâche facile. Se donner l'occasion de mettre à l'épreuve quelques solutions chaque année constitue la façon par excellence d'y parvenir. Même si les tests sont bien conçus, il se peut que des imprévus surviennent en cours de route et que des ajustements doivent être faits. Il faut alors adapter les paramètres des tests en se rappelant que l'esprit de la démarche est d'arriver à mettre au point des solutions de conciliation travail-famille qui fonctionnent pour l'organisation et le personnel. Certaines solutions prennent plus de temps que d'autres à produire des résultats. Il ne faut donc pas abandonner trop rapidement. Si les personnes qui conduisent les tests ou les participants sont tentés de tout laisser tomber, il faut revoir avec eux les raisons de tester des solutions. En révisant les réponses apportées à la première étape de la démarche, il sera possible d'apprécier ce que l'organisation risque de perdre et ce qu'elle peut gagner en matière de conciliation travail-famille, et ainsi, le découragement laissera place à la motivation. Le fait de consigner les observations aide à ajuster le tir en cours de route et à mesurer plus fidèlement les résultats.

7^e ÉTAPE : ÉVALUER LES RÉSULTATS

Cette dernière étape de la démarche permet à l'organisation d'effectuer un retour critique sur l'expérimentation des solutions choisies. Les questions suivantes peuvent, par exemple, servir à animer une discussion :

- D'une façon générale, les résultats sont-ils positifs (les solutions testées résolvent efficacement les situations problématiques vécues dans l'organisation et seront définitivement adoptées), négatifs (l'organisation abandonne les solutions testées et en cherche d'autres) ou mitigés (les solutions testées ne sont pas mauvaises en soi, mais doivent être mieux adaptées à l'organisation)?
- Les mesures ont-elles eu des retombées inattendues? Si oui, lesquelles?

- Des obstacles se sont-ils présentés? Quels sont ces obstacles? Les a-t-on surmontés? Si oui, comment? Si non, pourquoi?
- L'organisation disposait-elle de toutes les ressources nécessaires pour mener à bien les tests? Si non, de quoi a-t-elle manqué?
- Que serait-il possible de faire pour corriger la situation?
- D'autres organisations ont-elles testé les mêmes mesures ou solutions? Si oui, comment leurs résultats se comparent-ils?
- S'il existe des écarts importants entre leurs résultats et ceux de l'organisation, comment peut-on les expliquer?
- Que peut-on apprendre de l'expérience des autres organisations?
- À quel point les mesures prises par l'organisation lui ont-elles permis de mettre en place une culture organisationnelle plus favorable à la conciliation travail-famille?
- Au bout du compte, quelle est la chose la plus importante que l'organisation ait apprise en faisant ces tests?

Les efforts déployés pour établir et maintenir une culture organisationnelle favorisant la conciliation travail-famille sont d'autant plus importants qu'ils permettront non seulement de réduire les répercussions du conflit travail-famille sur la santé mentale des employés et la performance de l'organisation, mais aussi de prévenir celles-ci.

LA CONCILIATION TRAVAIL-FAMILLE : UNE DÉMARCHÉ CONTINUE

La démarche permettant de créer une culture organisationnelle favorable à la conciliation travail-famille ne s'arrête pas à la septième étape. Bien au contraire, il s'agit d'une démarche qu'il faut poursuivre continuellement. Il se peut même qu'une organisation ait besoin de parcourir le cycle complet plus d'une fois avant de percevoir un changement culturel important : par exemple, une première fois avec un projet-pilote, puis une deuxième fois en étendant la solution choisie à une plus grande échelle. Au fil des ans, le contexte socioéconomique et la main-d'œuvre sont appelés à changer. D'anciennes situations problématiques relatives au conflit travail-famille feront place à de nouvelles. Des solutions fonctionneront un certain temps, puis devront être remplacées par d'autres. Les réussites futures en matière de conciliation travail-famille dépendront, pour une large part, de la capacité d'adaptation de l'organisation et de l'ensemble de ses membres. Les efforts déployés pour établir et maintenir une culture organisationnelle favorisant la conciliation travail-famille sont d'autant plus importants qu'ils permettront non seulement de réduire les répercussions du conflit travail-famille sur la santé mentale des employés et la performance de l'organisation, mais aussi de prévenir celles-ci.

NOTES

1. Voir CFE et ORHRI (2001), Duxbury et Higgins (2003), Kotowska *et al.* (2010), MacBride-King et Bachmann (1999), Nomaguchi (2009), Skinner et Pocock (2008).
2. Voir Allen *et al.* (2000), CGSST (2003), Duxbury et Higgins (2003), Duxbury *et al.* (2004), Frone (2000), Grzywacz et Bass (2003), Innstrand *et al.* (2008).
3. Voir Bachmann (2000), Duxbury et Higgins (2003), MacBride-King et Bachmann (1999).
4. Voir Bailyn (1997), Burke (2006), Chrétien et Létourneau (2010), Clark (2001), Duxbury et Higgins (2005), Kirby et Krone (2002), Lewis (1997, 2001), Poelmans et Caligiuri (2008), St-Onge *et al.* (1994), Thompson *et al.* (1999).

RÉFÉRENCES

- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., Sutton, M. (2000), «Consequences associated with work-to family conflict: A review and agenda for future research», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 5, n° 2, p. 278-308.
- Alliance for Work-Life Progress (2005), *Business Impact Matrix*, WorldatWork, <http://www.awlp.org/pub/businessmatrix.pdf> (consulté le 9 juin 2010).
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. (2006), «Organizations and the intersection of work and family: A comparative perspective», dans Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., Tolbert, P.S. (dir.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford University Press, p. 52-73.
- Bachmann, K. (2000), *Équilibre travail-vie personnelle : les employeurs sont-ils à l'écoute?*, Conférence Board du Canada.
- Bailyn, L. (1997), «The impact of corporate culture on work-family integration», dans Parasuraman, S., Greenhaus, J.H. (dir.), *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World*, Quorum Books, p. 209-219.
- Boisclair, L., Boisvert, D. (2005), *La conciliation de la vie professionnelle avec la vie familiale : quelques exemples de dispositions de convention collective en vigueur*, Ministère du Travail.
- Burke, R.J. (2006), «Organizational culture: A key to the success of work-life integration», dans Jones, F., Burke, R.J., Westman M. (dir.), *Work-life Balance: A Psychological Perspective*, Psychology Press, p. 235-260.
- CFE (Conseil de la famille et de l'enfance) et ORHRI (Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec) (2001), *La détermination et la gestion des problèmes de conciliation travail-famille en milieu de travail*, CFE et ORHRI.
- CGSST (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail) (2003), *La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions. Fascicule 1 – L'ampleur du problème : l'expression du stress au travail*, Université Laval.
- Chrétien, L., Létourneau, I. (2010), «La culture organisationnelle et les préoccupations des parents-travailleurs concernant le soutien de l'employeur en matière de conciliation travail-famille», *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, vol. 5, n° 1, p. 70-94.
- Clark, S.C. (2001), «Work cultures and work-family balance», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, n° 3, p. 348-365.
- DEJCS (Division de l'enfance et de la jeunesse de Santé Canada) (1999), *Incidence du défi travail-famille sur la santé : revue de la littérature sur la recherche canadienne*, Santé Canada.
- Denison, D.R. (1996), «What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars», *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 3, p. 619-654.
- Duxbury, L., Higgins, C. (2003), *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : état de la question (Rapport 2)*, Santé Canada.
- Duxbury, L., Higgins, C. (2005), *Qui sont les personnes à risque? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle (Rapport 4)*, Santé Canada.
- Duxbury, L., Higgins C., Coghil, D. (2003), *Témoignages canadiens : à la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*, Développement des ressources humaines Canada.
- Duxbury, L., Higgins, C., Johnson, K.L. (2004), *Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu'il exerce sur le système de santé canadien (Rapport 3)*, Santé Canada.
- Fried, M. (1998), *Taking Time: Parental Leave Policy and Corporate Culture*, Temple University Press.
- Friedman, D.E. (1990), «Work and family: The new strategic plan», *HR. Human Resource Planning*, vol. 13, n° 2, p. 79-89.
- Frone, M.R. (2000), «Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey», *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, n° 6, p. 888-895.
- Galinsky, E., Bond, J.T., Sakai, K., Kim, S.S., Giuntoli, N. (2008), *2008 National Study of Employers, Families and Work Institute*.
- Galinsky, E., Friedman, D.E., Hernandez, C.A. (1991), *The Families and Work Institute Family-friendly Index*, Families and Work Institute.
- Galipeau, P., Poirier, G., Thériault, J. (2004), *Recueil de cas vécus en conciliation travail-famille*, Ministère du Travail.
- Gordon, J.R., Whelan-Berry, K.S., Hamilton, E.A. (2007), «The relationship among work-family conflict and enhancement, organizational work-family culture, and work outcomes for older working women», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 12, n° 4, p. 350-364.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985), «Sources of conflict between work and family roles», *The Academy of Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 76-88.
- Grzywacz, J.G., Bass, B.L. (2003), «Work, family, and mental health: Testing different models of work-family fit», *Journal of Marriage and the Family*, vol. 65, n° 1, p. 248-262.
- Guérin, G., St-Onge, S., Haines, V., Trottier, R., Simard, M. (1997), «Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations au Québec», *Relations industrielles*, vol. 52, n° 2, p. 274-301.
- Guérin, G., St-Onge, S., Trottier, R., Simard, M., Haines, V. (1994), «Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec», *Gestion*, vol. 19, n° 2, p. 74-82.
- Innstrand, S.T., Langballe, E.M., Espnes, G.A., Falkum, E., Aasland, O.G. (2008), «Positive and negative work-family interaction and burnout: A longitudinal study of reciprocal relations», *Work & Stress*, vol. 22, n° 1, p. 1-15.
- Kelloway, E.K., Gottlieb, B.H., Barham, L. (1999), «The source, nature and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, n° 4, p. 337-346.
- Kirby, E.L., Krone, K.J. (2002), «"The policy exists but you can't really use it": Communication and the structuration of work-family policies», *Journal of Applied Communication Research*, vol. 30, n° 1, p. 50-77.
- Kossek, E.E., Hammer, L.B. (2008), «Supervisor work/life training gets results», *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 11, p. 36.
- Kotowska, I.E., Matysiak, A., Styrac, M., Pailhé, A., Solaz, A., Vignoli, D. (2010), *Family Life and Work : Second European Quality of Life Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Lero, D.S., Richardson, J., Korabik, K. (2009), *Examen des coûts et des avantages des pratiques de conciliation travail-vie*, Association canadienne des administrateurs de la législation ouvrière (ACALO).

- Lewis, S. (1997), «Family friendly» employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins?», *Gender, Work & Organization*, vol. 4, n° 1, p. 13-23.
- Lewis, S. (2001), «Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge?», *Women in Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 21-29.
- MacBride-King, J.L., Bachmann, K. (1999), *L'équilibre travail-vie personnelle pose-t-il toujours un problème aux Canadiens et à leurs employeurs? Et comment!*, Conference Board du Canada.
- Nomaguchi, K.M. (2009), «Change in work-family conflict among employed parents between 1977 and 1997», *Journal of Marriage and Family*, vol. 71, n° 1, p. 15-32.
- Pelletier, B. (2004), *Portrait statistique des conventions collectives déposées et analysées en 2003 en regard de la conciliation du travail avec la famille*, Ministère du Travail.
- Poelmans, S.A.Y., Caligiuri, P. (dir.) (2008), *Harmonizing Work, Family, and Personal Life: From Policy to Practice*, Cambridge University Press.
- Premeaux, S.F., Adkins, C.L., Mossholder, K.W. (2007), «Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict», *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n° 6, p. 705-727.
- Rochette, M. (2002), *La conciliation travail-famille dans les conventions collectives québécoises : secteurs public, de l'éducation, de la santé et des services sociaux, secteurs universitaire et municipal*, Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille.
- Rochon, C.P. (2000), *Les dispositions favorisant la conciliation travail-famille dans les conventions collectives au Canada*, Développement des ressources humaines Canada.
- Sahibzada, K., Hammer, L.B., Neal, M.B., Kuang, D.C. (2005), «The moderating effects of work-family role combinations and work-family organizational culture on the relationship between family-friendly workplace supports and job satisfaction», *Journal of Family Issues*, vol. 26, n° 6, p. 820-839.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass.
- Skinner, N., Pocock, B. (2008), *Work, Life & Workplace Culture: The Australian Work and Life Index 2008*, Centre for Work + Life, Hawke Research Institute, University of South Australia.
- St-Amour, N., Laverdure, J., Devault, A., Manseau, S. (2005), *La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises*, Institut national de santé publique.
- St-Onge, S. (2007), «Vers des milieux de travail et une société plus favorables à la conciliation travail-famille», dans Jézéquel, M. (dir.), *Les accommodements raisonnables : quoi, comment, jusqu'où? Des outils pour tous*, Éditions Yvon Blais, p. 165-202.
- St-Onge, S., Guérin, G., Trottier, R., Haines, V., Simard, M. (1994), «L'équilibre travail-famille : un nouveau défi pour les organisations», *Gestion*, vol. 19, n° 2, p. 64-73.
- Thériault, J. (2002), *Les dispositions des conventions collectives et la conciliation travail-famille de 1980 à 1998*, Ministère du Travail.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L., 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*, vol. 54, n° 3, p. 392-415.
- Tremblay, D.-G. (2004), *Conciliation emploi-famille et temps sociaux*, Presses de l'Université du Québec.