

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES DEUX CÔTÉS DE LA MÉDAILLE DES DISPOSITIFS DE CONCILIATION  
TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE : PROCESSUS EXPLIQUANT LES  
CONSÉQUENCES LIÉES À LEUR UTILISATION

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE DU

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE

PAR

SARAH BOURDEAU

NOVEMBRE 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.10-2015). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

J'ai eu la chance de croiser le chemin de différentes personnes qui ont non seulement contribué à la réalisation de ma thèse, mais qui ont également su contribuer et m'aider à devenir la personne que je suis aujourd'hui. Je suis des plus reconnaissante pour chacun et chacune d'entre vous.

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement Dre Nathalie Houlfort de m'avoir donné l'occasion d'accéder aux études doctorales sous sa supervision. Nathalie, je te remercie du fond du cœur pour tout le soutien que tu as su m'accorder au fil des années, pour les multiples opportunités et les portes que tu m'as tenues grandes ouvertes. Sans toi, je ne serais pas la chercheuse et la professionnelle que je suis aujourd'hui. Merci de m'avoir fait confiance, de m'avoir donné la latitude de développer un projet en marge de tes intérêts et d'être embarquée avec moi dans la rédaction d'un article AMR. Merci d'avoir été là dans les hauts et dans les bas. On dit souvent que la relation entre un directeur de thèse et son étudiant au doctorat en est une qui ressemble à un mariage, pour le meilleur et pour le pire. Et bien je me considère particulièrement choyée de pouvoir dire que j'ai pas mal eu que le meilleur.

J'aimerais aussi remercier Dre Ariane Ollier-Malaterre de m'avoir inspirée et accompagnée dans l'aventure de la rédaction. Ariane, tu as su partager ton expérience et tes connaissances d'une manière à non seulement m'outiller pour faire face à ma future carrière, mais aussi pour m'avoir inspirer à pousser mes idées plus loin, ce qui pour moi est inestimable. Travailler avec toi à la rédaction de notre article m'a permis

d'apprendre énormément, et je te serai toujours reconnaissante pour tout ce que tu m'as apporté.

Merci également aux membres du jury qui ont chaleureusement accepté de participer à la lecture et à l'évaluation de cette thèse ; Dre Sophie Meunier (UQAM), Dre Mélanie Lefrançois (UQAM) et Dre Stéphanie Austin (UQTR).

Merci à ma famille, sans vous je n'y serais jamais arrivée. Merci, Mom, d'avoir toujours été là pour moi, de m'avoir soutenue, outillée, poussée, réconfortée. D'avoir su prendre soin de moi exactement comme j'en avais besoin. Merci pour tes talents de réviseuse et traductrice. Merci d'avoir tout fait pour rendre possible la poursuite de mes études jusqu'au doctorat. Merci de m'avoir transmis de si belles valeurs qui font de moi la femme que je suis aujourd'hui. Merci, papa, de toujours garder un œil sur moi. Merci, Nick, Clo, pour votre soutien et pour m'aider à me changer les idées. Merci, Michel, d'être là pour moi. Merci, Winston, de m'avoir accompagné dans toutes mes séances de rédaction et de travail en les rendant tellement plus douces et réconfortantes.

Merci Gabriel, pour les derniers doux mois de travail sur ma thèse, et merci d'avoir été avec moi pour souligner et immortaliser ma soutenance en virtuel. Je tiens aussi à remercier très sincèrement mes amis, mes *braws*, qui ont permis de rendre ces dernières années tellement plus agréables. Merci, Léandre, pour tes bons conseils et pour ta patience inébranlable quand j'ai mille et une questions sur les statistiques. Merci de ta contribution dans mon deuxième article de thèse. Merci, Julie, pour les fous rires, pour nos supervisions. Merci de m'aider à être la meilleure version de moi-même et de me pousser « à me gérer ». Merci, Charles, d'être le soleil dans mes journées au bureau, de toujours savoir comment me faire sourire et me changer les idées. Émilie, merci pour ton écoute sans jugement et ta bonté inégalée, et merci de m'avoir fait découvrir les joies du *spinning*. Merci, Rachel, ma vieille amie, d'avoir été là depuis le tout début. Merci de m'avoir aidé à grandir et à devenir qui je suis aujourd'hui. Merci, Marie, pour

ton écoute et ta gentillesse sans pareille. Merci d'avoir partagé mon quotidien, merci pour les fous rires, les randonnées et les belles découvertes. Merci, Steph, pour les fous rires sans fin et pour les séances de grimpes. Merci, Tahina, d'être la personne la plus positive que j'ai eu l'occasion de croiser, tu m'inspires au quotidien. Merci, Alexandre, pour les pauses cafés qui faisaient tellement de bien. Merci, Véro, Xavier, Marie et Gabriel, de m'avoir fait découvrir comment tirer profit au maximum des conférences. Merci, Karelle, pour les pauses yoga qui m'ont permis de me découvrir et de me recentrer.

Merci à tous les professeurs, professeures, superviseures et mentors que j'ai eu l'occasion de croiser dans ces dernières années. Merci, Jacques, Robert, Kathleen, Alina, Kaspar, Sophie, pour votre partage de connaissances et d'expériences inestimables. Merci, Linda et Antoine, pour votre confiance et vos conseils. Merci, Julie, de m'avoir donné l'opportunité de mettre en pratique mes nouvelles connaissances d'intervention dès le départ. Merci, Diane, de m'avoir aidé à naviguer dans ma première expérience clinique. Merci, Maryse, de m'avoir aidé à évoluer dans le monde organisationnel et pour ton soutien dans mes différents projets. Merci, Barbara, pour ta contribution à mon développement et pour la grande confiance que tu m'accordes. Merci, Marjolaine, Martine V., Thomas, Sonia, Martine L., François, Marielle, Christyne, vous avez su m'inspirer dans la pratique de notre beau métier. Merci, Marie-Hélène, de m'avoir donné mes premières expériences pratiques et de m'avoir outillée pour bien les réaliser. Merci, Thérèse, de m'avoir poussée à donner le meilleur de moi-même. Vous avez tous su me transmettre à votre manière votre passion et à mieux me préparer pour pratiquer ce beau métier.

Merci aussi à mes collègues de laboratoire pour toute l'aide dans la réalisation de mes travaux : Flavie, Andréanne, Gabriel, Charles-Étienne, Laurie, Julie, Maude, Caroline. Merci à mes collègues de cohorte, Caro, Lara, Cécile, Chloé, Francis. Mes premières

années au doctorat ont été des plus agréables à vos côtés. Merci à mes collègues du CSP, Rhea et Pier-Luc, pour votre ouverture, votre écoute et votre soutien.

J'aimerais aussi exprimer mes sincères gratitudeux aux participants qui ont pris de leur précieux temps pour répondre à mes études. Merci aussi aux éditeurs et réviseurs qui se sont investis dans la révision de mes articles de thèse et qui ont su me donner de la rétroaction me permettant de les amener à un autre niveau. De plus, un merci particulier à la Faculté des sciences humaines de l'UQAM, à la Fondation de l'Université du Québec à Montréal, et au Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) pour leur appui financier.

En somme, merci à tous ceux et celles qui ont su contribuer de près ou de loin à l'aboutissement de cette thèse. Il me sera difficile de tous vous remercier, mais sachez que je demeure reconnaissante à tous ceux et celles qui ont su me guider, m'encourager, et adoucir ce parcours et le rendre plus agréable.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
RÉSUMÉ.....	xi
CHAPITRE I	
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
1.1 Problématique.....	1
1.2 Les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle : Les deux côtés de la médaille.....	5
1.2.1 Les conséquences positives des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle : L’histoire du travailleur heureux .....	5
1.2.2 Les conséquences négatives des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle : Le stigma de la flexibilité.....	6
1.2.3 Comment expliquer ces résultats contradictoires ?.....	9
1.3 Clarifier la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle .....	12
1.3.1 La typologie de Glass et Riley (1998).....	12
1.3.2 La proposition de Rau et Hyland (2002).....	13
1.3.3 Vers une classification plus inclusive des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle.....	15
1.4 Les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle : Mécanisme de contrôle organisationnel .....	15
1.4.1 Le contrôle organisationnel et la satisfaction du besoin d’autonomie ....	16
1.5 Présentation des deux articles.....	17

CHAPITRE II	
ARTICLE 1.....	21
2.1 Work-Life Policies as Control Mechanisms.....	29
2.1.1 Work-Life Policies and Their Career Consequences.....	29
2.1.2 Control Mechanisms.....	31
2.1.3 Enabling and Enclosing Work-Life Policies.....	32
2.2 Nature of Used Work-Life Policies as a Work Devotion Signal.....	35
2.2.1 The Work Devotion Schema.....	35
2.2.2 Enabling Versus Enclosing Work-Life Policies As Work Devotion Signals.....	36
2.2.3 Work Devotion Attributions.....	37
2.3 Employees and Supervisors as Signalers and Receivers.....	38
2.3.1 Employees' Preexisting Work Ethic.....	39
2.3.2 Supervisors' Expectations of Employees.....	42
2.3.3 Interaction in the Employee-Supervisor Dyad.....	44
2.3.4 Organizational Norms as a First-Stage Moderator.....	46
2.4 Career Consequences of Work Devotion Attributions.....	48
2.4.1 Organizational Norms as a Second-Stage Moderator.....	50
2.5 Discussion.....	51
2.5.1 Agenda for Future Research.....	55
2.5.2 Conclusion.....	58
CHAPITRE III	
ARTICLE 2.....	61
3.1 Theory and Hypotheses.....	66
3.1.1 Work-life Policies in Context: The Evolution of Work and Competing Demands.....	66
3.1.2 Differentiating Work-Life Policies and the Enabling – Enclosing Proposition.....	68
3.1.3 Enabling – Enclosing policies: Different in Nature and in Outcomes.....	71
3.1.4 Enabling – Enclosing policies: From Autonomy to Control.....	73



3.2	The Present Research.....	75
3.3	Study 1.....	75
3.3.1	Method.....	76
3.3.2	Results and discussion.....	77
3.4	Study 2.....	78
3.4.1	Method.....	78
3.4.2	Results and discussion.....	79
3.5	Study 3.....	79
3.5.1	Method.....	79
3.5.2	Results and discussion.....	82
3.6	Study 4.....	83
3.6.1	Method.....	83
3.6.2	Results and discussion.....	84
3.7	General Discussion.....	85
3.7.1	Theoretical contributions.....	88
3.7.2	Limitations and Future Research.....	89
3.7.3	Practical Implications.....	92
3.7.4	Conclusion.....	93
CHAPITRE IV		
	DISCUSSION GÉNÉRALE.....	104
4.1	Objectifs et résultats.....	104
4.2	Contributions théoriques.....	110
4.2.1	La conceptualisation des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle selon la proposition habilitante – englobante.....	111
4.2.2	Positionnement et clarification d’un modèle théorique multiniveau expliquant les conséquences de carrière liées à l’utilisation des dispositifs.....	112
4.2.3	Clarification d’un mécanisme psychologique expliquant les conséquences intra-individuelles liées à l’utilisation des dispositifs.....	114
4.3	Implications pratiques.....	116
4.4	Limites de la thèse.....	118
4.5	Pistes de recherches futures.....	122

CONCLUSION.....	125
ANNEXE A CERTIFICAT ÉTHIQUE .....	126
ANNEXE B FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET INSTRUMENTS DE MESURE : ARTICLE 2 ÉTUDE 1.....	127
ANNEXE C FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET INSTRUMENTS DE MESURE : ARTICLE 2 ÉTUDE 2.....	132
ANNEXE D FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET INSTRUMENTS DE MESURE : ARTICLE 2 ÉTUDE 3.....	136
ANNEXE E FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET INSTRUMENTS DE MESURE : ARTICLE 2 ÉTUDE 4.....	143
RÉFÉRENCES.....	151

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
2.1 Work Devotion Attributions and Career Consequences Associated with the Use/Request of More Enabling Versus More Enclosing Work-life Policies.....	59
2.2 Work Devotion attributions Following Use/Request of More Enabling Versus More Enclosing Work-life Policies .....	60
3.1 Relations Between Work-life Policies and Outcomes – Study 3 .....	102
3.2 Mediating Role of Autonomy Satisfaction in the Relations Between Work-life Policies and Outcomes – Study 4 .....	103

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Taux d'utilisation de dispositifs de conciliation travail-famille chez les employés y ayant accès au Canada selon Najem et Tremblay (2010) .....	04
3.1 Definitions of Work-life Policies – All Studies.....	95
3.2 Means and Standard Deviations – Study 1 .....	95
3.3 Standardized Parameter Estimates for the CFA Measurement Model – Study 1 .....	96
3.4 Means and Standard Deviations – Study 2 .....	96
3.5 Standardized Parameter Estimates for the CFA Measurement Model – Study 2.....	97
3.6 Means, Standard Deviations, Reliability and Factorial Correlations – Study 3 .....	98
3.7 Standardized Parameter Estimates for the CFA Measurement Model – Study 3 .....	99
3.8 Means, Standard Deviations, Reliability and Factorial Correlations – Study 4.....	100
3.9 Standardized Parameter Estimates for the CFA Measurement Model – Study 4 .....	101

## RÉSUMÉ<sup>1</sup>

Des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle sont offerts aux employés pour les aider à gérer les demandes souvent contradictoires émergeant des différentes sphères de leur vie et pouvant mener à des conflits entre leurs différents rôles (Greenhaus et Beutell, 1985). Toutefois, une revue de la littérature s'intéressant aux conséquences de ces dispositifs permet de cerner deux côtés à la médaille. D'un côté, certains travaux confirment « l'histoire du travailleur heureux » (Weeden, 2005) et présentent des conséquences positives en lien avec ces dispositifs (p. ex., plus grande performance au travail : Gajendran et Harrison, 2007 ; meilleure attraction et rétention des talents : Blair-Loy et Wharton, 2002). De l'autre, les travaux suivant l'hypothèse du « stigma de la flexibilité » (Williams et al., 2013) démontrent l'inverse (p. ex., pénalités salariales : Blair-Loy et Wharton, 2004 ; évaluation de performance à la baisse : Wharton et al., 2008 ; moins d'occasions de promotion, réduction de la mobilité interne et externe : Durbin et Tomlinson, 2010). La présente thèse vise à combler ces écarts observés dans la littérature et ainsi à mieux comprendre les conséquences associées à l'utilisation des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Trois objectifs spécifiques sont poursuivis. Le premier vise à clarifier la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Le second vise à proposer les processus organisationnels permettant d'expliquer les conséquences de carrière positives et négatives vécues par l'employé utilisant ces dispositifs. Et finalement, le troisième objectif vise à explorer un processus psychologique expliquant des

---

<sup>1</sup> L'usage du masculin est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

conséquences intra-individuelles vécues par les employés en lien avec l'utilisation des dispositifs.

Le premier chapitre présente la problématique et une revue des écrits s'étant intéressées aux conséquences liées aux dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Les cadres théoriques sur lesquels la thèse repose y sont également présentés, plus spécifiquement la littérature sur le contrôle organisationnel (Flamholtz et al., 1985 ; Lincoln et Kalleberg, 1985 ; 1990) et la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000 ; Ryan et Deci, 2017).

Le deuxième chapitre présente le premier article de thèse. Celui-ci visait tout d'abord à clarifier la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. De plus, l'Article 1 visait à proposer les processus organisationnels permettant d'expliquer les conséquences de carrière positives et négatives vécues par l'employé utilisant ces dispositifs. L'Article 1 présente un travail d'articulation théorique basé sur différents champs de littérature (p. ex., théorie de la signalisation : Connelly et al., 2011 ; Ross, 1977 ; Spence, 1973; théorie des attributions : Heider, 1958 ; Jones et Davis, 1965 ; Kelley, 1967; contrôle organisationnel : Baron et al., 1988 ; Clark et Wilson, 1961 ; Flamholtz et al., 1985 ; Kärreman et Alvesson, 2004 ; Lincoln et Kalleberg, 1985, 1990 ; schème de la dévotion au travail : Blair-Loy, 2003; Dumas et Sanchez-Burks, 2015 ; Williams et al., 2013). Un modèle multiniveau (dyade employé – superviseur et organisation) y est proposé. Celui-ci positionne les processus organisationnels qui expliquent comment les dispositifs plus habilitants et plus englobants mènent à différentes conséquences sur la carrière. Ainsi, l'utilisation d'un dispositif par l'employé agirait comme un signal de dévotion au travail (Connelly et al., 2011 ; Leslie et al., 2012 ; Ross, 1977 ; Spence, 1973). Ce signal serait par la suite interprété par le superviseur, qui émettrait des attributions quant à la dévotion au travail de l'employé (Heider, 1958 ; Jones et Davis, 1965 ; Kelley, 1967 ; Leslie et al., 2012). L'utilisation de dispositifs plus habilitants mènerait le superviseur à attribuer moins de dévotion au travail à l'employé (Heider, 1958 ; Jones et Davis, 1965 ; Kelley, 1967). À l'inverse, l'utilisation de dispositifs plus englobants mènerait le superviseur à percevoir l'employé comme étant plus dévoué au travail. Les attributions de dévotion au travail se traduiraient ensuite en conséquences sur la progression de carrière pour l'employé, au-delà de celles qu'il aurait autrement expérimentées. Des attributions de dévotion au travail plus élevées mèneraient ainsi à des conséquences de carrière plus positives, alors que des attributions de dévotion au travail plus faibles mèneraient à des conséquences de carrière plus négatives pour l'utilisateur.

Le troisième chapitre présente le deuxième article de thèse. Celui-ci avait pour objectif de valider empiriquement la proposition selon laquelle les dispositifs peuvent se regrouper en suivant la proposition habilitante – englobante. Par ailleurs, cet article visait à explorer un processus psychologique, soit la satisfaction du besoin d'autonomie (Ryan et Deci, 2017), pour expliquer des conséquences intra-individuelles vécues par les employés en lien avec l'utilisation des dispositifs.

Pour ce faire, quatre études à devis transversal ont été réalisées. L'Étude 1 visait à offrir une première validation empirique de la proposition habilitante – englobante et a été réalisée auprès de 292 étudiants universitaires dont la majorité était également des travailleurs. Les participants étaient invités à indiquer la probabilité qu'ils demandent à leur superviseur d'utiliser les sept dispositifs à l'étude (c.-à-d., réduction de la charge de travail, partage de l'emploi, congés, télétravail, flexibilité de l'horaire, garderies en milieu de travail et remboursement des traitements de fertilité) s'ils en avaient besoin. Une analyse factorielle confirmatoire valide la structure à trois facteurs. Le premier facteur comprend les dispositifs les plus habilitants, soit la réduction de la charge de travail, le partage de l'emploi et les congés. Le deuxième facteur comprend les dispositifs les plus englobants, soit la garderie en milieu de travail et le remboursement des traitements de fertilité. Finalement, le troisième facteur comprend les dispositifs plus intermédiaires, soit le télétravail et l'horaire flexible. L'Étude 2 visait à répliquer les résultats de l'Étude 1, cette fois-ci auprès d'un échantillon de travailleurs (N = 181). Les résultats répliquent ceux de l'Étude 1, et le modèle à trois facteurs est à nouveau confirmé.

L'Étude 3 visait en premier lieu à répliquer à nouveau les résultats des Études 1 et 2, cette fois-ci en mesurant l'utilisation passée des dispositifs. Les participants, 284 travailleurs, étaient invités à indiquer la fréquence à laquelle ils utilisent les sept dispositifs à l'étude. Ils étaient également invités à compléter des échelles permettant de mesurer la satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle, la carrière et la vie, l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter l'organisation. Une analyse factorielle confirmatoire valide à nouveau la même structure à trois facteurs obtenue dans les Études 1 et 2 pour l'utilisation passée des dispositifs. Par ailleurs, les résultats montrent que l'utilisation plus fréquente de dispositifs habilitants mène à une plus grande satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle, la carrière et la vie, alors que l'utilisation plus fréquente de dispositifs englobants mène à une plus faible satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle, un plus grand épuisement émotionnel et une plus grande intention de quitter l'organisation.

Enfin, l'Étude 4 visait, en plus de répliquer les résultats obtenus aux études précédentes (c.-à-d., la structure à trois facteurs), à examiner le rôle médiateur de la satisfaction du besoin d'autonomie. Les participants, 251 travailleurs de divers domaines, ont été invités à compléter les mêmes mesures qu'à l'Étude 3, ainsi qu'une échelle permettant de mesurer la satisfaction de leur besoin d'autonomie. Les résultats confirment une fois de plus la structure à trois facteurs. De plus, les résultats montrent que la satisfaction du besoin d'autonomie joue un rôle médiateur entre l'utilisation de dispositifs habilitants et englobants, et les conséquences intra-individuelles vécues. Spécifiquement, une plus grande utilisation de dispositifs habilitants était liée à une plus grande satisfaction du besoin d'autonomie, alors que l'inverse était observé pour une plus grande utilisation de dispositifs englobants. En retour, une plus grande satisfaction du besoin d'autonomie était liée à une meilleure satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle, la carrière et la vie, ainsi qu'à moins d'épuisement émotionnel et d'intention de quitter l'organisation.

Le quatrième et dernier chapitre présente une discussion générale. Les contributions théoriques et les implications pratiques des travaux réalisés dans le cadre de cette thèse y sont présentées. Ce chapitre souligne également les limites des études et propose différentes pistes de recherches futures. Une brève conclusion est finalement présentée.

Mots clés : dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, conséquences de carrière, contrôle organisationnel, théorie de l'autodétermination



## CHAPITRE I

### INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ce premier chapitre vise à introduire la littérature dans laquelle s'inscrit la présente thèse. La problématique sera d'abord introduite, puis une revue des écrits portant sur les dispositifs<sup>2</sup> de conciliation travail-vie personnelle et leurs conséquences sera présentée. Ensuite, les cadres théoriques sur lesquels la présente thèse se pose seront présentés. Finalement, les objectifs de cette thèse seront exposés et les deux articles qui la composent seront positionnés.

#### 1.1 Problématique

La conciliation travail-vie personnelle représente un défi de taille pour les travailleurs. Ce défi consiste à gérer des demandes émergeant des différentes sphères de leur vie et pouvant mener à des conflits liés à la gestion du temps, à du stress et à des comportements incompatibles entre leurs différents rôles (Greenhaus et Beutell, 1985). Par exemple, devoir quitter le travail assez tôt pour aller chercher ses enfants à la garderie avant sa fermeture peut entrer en conflit avec la demande de l'organisation de travailler jusqu'en soirée pour terminer un livrable urgent. De tels conflits ont été

---

<sup>2</sup> Le terme « dispositif » a été sélectionné suivant les commentaires reçus de réviseurs.

associés à plusieurs conséquences négatives (voir Amstad et al., 2011 pour une revue), tant pour l'individu (p. ex., réduction de la satisfaction au travail, dans la carrière, dans le couple et dans la famille ; augmentation des problèmes de santé physique et psychologique, augmentation de la consommation d'alcool : Allen et al., 2000 ; Carlson et al., 2000) que pour l'organisation (p. ex., réduction de l'engagement et de la performance, augmentation de l'absentéisme et de l'intention de quitter : Allen et al., 2000 ; Carlson et al., 2000).

Chercheurs, organisations, gouvernements et travailleurs prônent ainsi l'importance d'arriver à un bon équilibre travail-vie personnelle (p. ex., Guest, 2002 ; Hobson et Fahlén, 2009a, 2009b). À cet effet, plusieurs organisations investissent temps et argent pour offrir des dispositifs formels et des arrangements informels qui pourraient permettre à leurs employés d'avoir la flexibilité nécessaire pour répondre adéquatement à la fois aux demandes personnelles et professionnelles (Kossek et al., 2010 ; Institut Vanier de la famille, 2016). Alors que les arrangements informels consistent généralement en une entente particulière entre le gestionnaire et son employé, les dispositifs formels peuvent prendre plusieurs formes, par exemple des arrangements de travail flexible (p. ex., télétravail, horaire flexible, réduction de la charge de travail, partage de l'emploi), des congés parentaux et des services en milieu de travail (p. ex., garderies, services de traiteur, services de nettoyeur). Certaines organisations vont jusqu'à offrir des services tels que le remboursement des frais associés aux traitements de fertilité, ou à des services de « *nannie* d'urgence », où l'employé peut par exemple faire la demande à la dernière minute que quelqu'un passe chercher ses enfants à la garderie et s'occupe de la routine du soir pendant qu'il termine un mandat important au bureau en soirée (Makortoff, 2018). La présente thèse s'intéresse aux dispositifs formels de conciliation travail-vie personnelle.

Ces dispositifs visant la réduction des conflits travail-vie personnelle présentent des avantages certains pour l'employé (p. ex., possibilité d'aller voir le médecin avec un

enfant malade, réduction de la fatigue et de l'épuisement : Golden, 2011 ; International Labour Office, 2004 ; meilleure performance au travail : Gajendran et Harrison, 2007), pour l'employeur (p. ex., recrutement et rétention des talents : Blair-Loy et Wharton, 2002 ; Hobson, 2014; Williams, 2001 ; Williams et Huang, 2011) et pour la société (p. ex., augmentation de la productivité au niveau national : Golden, 2011; International Labour Office, 2004). Or, malgré ces avantages, la disponibilité de dispositifs organisationnels de conciliation travail-vie personnelle ne garantit pas leur utilisation (Blair-Loy, et al., 2011 ; Budig et England, 2001 ; Epstein, et al., 1999 ; Stone, 2007 ; Waldfogel, 1997 ; Williams, 2004). D'abord, il arrive que les employés ne connaissent pas les dispositifs offerts dans leur organisation (Hochschild, 1997). Ensuite, même en étant au courant de leur disponibilité, seule une certaine proportion des travailleurs décide de les utiliser. À cet effet, un sondage réalisé auprès de travailleurs américains par la Society for Human Resource Management (2015) révèle que non seulement 48 % des employés avaient accès en 2015 à des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, mais que moins de 50 % de ceux-ci les utilisaient. La situation s'avère relativement équivalente au Québec. Moins de 50 % des entreprises québécoises offrent à leurs travailleurs des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle (Mercure, 2008) et malgré une évolution de l'utilisation de ces dispositifs (p. ex., 83 % des pères québécois se sont prévalus du congé de paternité prévu au Régime québécois d'assurance parentale en 2013, contre 27,8 % en 2005 : Bureau, 2015), leur taux d'utilisation ne dépasse pas les 40 % chez ceux qui y ont accès (voir tableau 1.1), sauf dans le cas du travail à domicile (télétravail) pour mieux répondre aux exigences du travail, comme pour répondre à ses courriels ou travailler de la maison (60,59 % pour les hommes et 61,83 % pour les femmes : Najem et Tremblay, 2010 ; Institut National de Santé Publique du Québec, 2013).

Tableau 1.1

Taux d'utilisation de dispositifs de conciliation travail-vie personnelle chez les employés y ayant accès au Canada selon Najem et Tremblay (2010)

Dispositif	Taux d'utilisation par les hommes	Taux d'utilisation par les femmes
Semaine comprimée	5,23 %	6,64 %
Heures d'arrivée ou de départ qui varient	37,05 %	31,42 %
Travail à domicile pour les exigences du travail	60,59 %	61,83 %
Travail à domicile pour concilier travail-famille	5,15 %	7,78 %

Cette sous-utilisation est expliquée par Williams et ses collaborateurs (2013) comme étant le stigma de la flexibilité. Les travailleurs éviteraient ainsi d'utiliser les dispositifs disponibles par peur de vivre des conséquences négatives sur leur carrière (Blair-Loy et Wharton, 2002). Il a par ailleurs été montré que certains travailleurs utilisant des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle vivaient des conséquences telles que des pénalités salariales (Blair-Loy et Wharton, 2004), des évaluations de performance à la baisse (Wharton et al., 2008) et moins d'opportunités de promotion (Cohen et Single, 2001).

Ainsi, développer, implanter et donner accès à des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, mais voir les travailleurs éviter de les utiliser par peur de vivre des préjugés, ou encore être pénalisés après les avoir utilisés apparaît comme une perte de temps, d'énergie et d'argent. Il importe donc de mieux comprendre ces dispositifs et leurs impacts sur les travailleurs et les organisations, objectif général poursuivi par cette thèse. Les travaux réalisés dans le cadre de cette thèse visent ainsi à clarifier les conséquences divergentes trouvées dans la littérature à ce jour, et à mieux comprendre les deux côtés de la médaille des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle.

## 1.2 Les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle : Les deux côtés de la médaille

Deux hypothèses contradictoires et appuyées empiriquement sont explorées dans la littérature en ce qui concerne les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle (Kelly et al., 2008 ; Kossek et Michel, 2011 ; Kossek et Thompson, 2016 ; Leslie et al., 2012), démontrant qu'il y aurait deux côtés à la médaille. La première hypothèse est celle du travailleur heureux (c.-à-d., « *happy worker story* » : Weeden, 2005, p. 478). Les travaux en découlant permettent d'identifier plusieurs conséquences positives associées aux dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, tant pour l'employé (p. ex., plus grande performance au travail : Gajendran et Harrison, 2007 ; Lee et al., 2002) que pour l'organisation (p. ex., meilleure attractivité de l'organisation et rétention des employés clés : Blair-Loy et Wharton, 2002). À l'inverse, la deuxième hypothèse, celle du stigma de la flexibilité (c.-à-d., « *flexibility stigma* » : Williams et al., 2013) identifie plutôt des conséquences négatives aux dispositifs de conciliation travail-vie personnelle (p. ex., pénalités salariales : Blair-Loy et Wharton, 2004 ; moins d'opportunité de promotion : Cohen et Single, 2001 ; Durbin et Tomlinson, 2010 ; moins d'opportunités de mobilité interne et externe : Durbin et Tomlinson, 2010). La section suivante présentera tout d'abord chacune de ces hypothèses plus en détail, puis se terminera par un exposé des constats principaux permettant d'expliquer les résultats contradictoires observés dans les écrits.

### 1.2.1 Les conséquences positives des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle : L'histoire du travailleur heureux

Un premier pan de recherche empirique a observé que les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle étaient bénéfiques pour l'employé. Des études montrent ainsi que ces dispositifs étaient associés à des conséquences positives pour l'employé, tels que des salaires plus élevés (Gariety et Shaffer, 2001 ; Ng et al., 2005 ; Weeden, 2005), une plus grande satisfaction dans la carrière (Lee et al., 2002), une réduction de la

fatigue et de l'épuisement (Golden, 2011 ; International Labour Office, 2004). Des conséquences positives pour l'employeur, tels que le recrutement et la rétention des talents (Blair-Loy et Wharton, 2002 ; Hobson, 2014 ; Williams, 2001 ; Williams et Huang, 2011) ainsi que pour la société, telle que l'augmentation de la productivité au niveau national (Golden, 2011 ; International Labour Office, 2004), ont également été démontrées. Ces dispositifs ont également été liées à des impacts positifs au niveau intra-individuel, tel qu'une réduction du conflit travail-vie personnelle (Allen, 2001; Mennino et al., 2005; O'Driscoll et al., 2003; Thompson et al., 1999), un meilleur équilibre travail-famille (Ezra & Deckman, 1996; Hill et al., 2003; Hill et al., 2004), une plus grande satisfaction dans la carrière (Lee et al., 2002), et au travail (Baltes et al., 1999; Gajendran & Harrison, 2007). Certains dispositifs de conciliation travail-vie personnelle permettraient ainsi d'augmenter la performance au travail, par exemple le télétravail (Gajendran et Harrison, 2007) et de réduire la charge de travail (Lee et al., 2002) ce qui mènerait ultimement à des carrières plus prospères (Leslie et al., 2012).

### 1.2.2 Les conséquences négatives des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle : Le stigma de la flexibilité

Un autre pan de recherche empirique a observé à l'inverse que les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle étaient liés à des conséquences négatives pour l'employé. En effet, des études montrent que certains travailleurs ont vécu des pénalités salariales (Blair-Loy et Wharton, 2004), ont reçu des évaluations de performance à la baisse (Wharton et al., 2008) ou ont reçu moins d'offres de promotions (Cohen et Single, 2001) à la suite de l'utilisation de dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Certaines études montrent également que ces dispositifs pourraient avoir un effet pervers non désiré en augmentant le conflit travail-famille (Carlson et al., 2015; Schoorell et Verbruggen, 2016). Dans certains cas, les dispositifs peuvent être associées à des émotions négatives, notamment la colère (Butts et al., 2015; Hunter et al., 2017) et la culpabilité (Williams et al., 2013) et à du ressentiment envers l'employé par son conjoint (Ferguson et al., 2016; Green et al., 2011).

Ces « représailles » inciteraient le travailleur à ne pas utiliser les dispositifs de conciliation, même si ceux-ci lui sont accessibles. William et ses collègues (2013) ont introduit ce phénomène comme étant celui du stigma de la flexibilité : le travailleur décide sciemment de ne pas se prévaloir des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle disponibles par peur de vivre des conséquences négatives sur sa carrière (Blair-Loy et Wharton, 2002). Les travaux sur le stigma de la flexibilité expliquent, du moins en partie, ce phénomène par l'existence de schèmes cultureux qui poussent les individus vers la dévotion au travail (voir William et al., 2013) et qui incitent ainsi les travailleurs à ne pas se prévaloir des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle.

Le schème de la dévotion au travail, dont l'origine repose sur l'éthique protestante telle que proposée par Weber (1930), réfère à la croyance culturelle profonde que le travail est une responsabilité envers Dieu et devrait être le but ultime de la vie nécessitant ainsi un engagement et une fidélité totale de la part du travailleur envers son travail. Ce schème transcende aujourd'hui la religion et influence les attitudes spontanées, intuitives et automatiques des individus, sans égard à leurs croyances religieuses (Greenwald et Banaji, 1995 ; Uhlmann et Sanchez-Burks, 2014). Le schème de la dévotion au travail, largement répandu et valorisé dans la société contemporaine (Blair-Loy, 2003 ; Williams et al., 2013) réfère donc à la croyance que le travail devrait occuper une place centrale dans la vie de tout individu (Blair-Loy, 2004 ; Williams et al., 2013), tant pour les classes sociales supérieures où le travail est considéré comme améliorant l'estime de soi, que pour les classes sociales inférieures, où le travail est considéré comme un moyen de subvenir aux besoins de la famille (Williams et al., 2013).

Le schème de la dévotion au travail peut prendre plusieurs formes, mais il se reflète principalement par un contrat implicite entre l'employé et l'organisation. Par exemple, l'employé investit tout son temps, son énergie et son engagement dans son travail pendant les premières années de sa vie active, avec la promesse de pouvoir monter les

échelons plus tard dans sa carrière (Moen et Roehling, 2005 ; Williams et al., 2013). Sous-jacente au schème de la dévotion au travail est l'idée du *travailleur idéal*. Cristallisée avant le retour massif des femmes sur le marché du travail, le travailleur idéal était typiquement un homme, qui n'avait aucune restriction, aucune responsabilité personnelle (puisqu'elles étaient prises en charge par sa femme à la maison), et qui pouvait se consacrer entièrement à son travail, travailler de longues heures, voyager fréquemment et être disponible en tout temps (c.-à-d., la norme du travailleur idéal : Acker, 1990; Burchell et Fagan, 2004; Carney, 2009; Hochschild, 1997; Williams, 1989, 2001; Williams et al., 2013). L'élévation morale de «éthique du travail» restent incontournables pour de nombreux Américains (Rosenthal et al., 2011), et l'arrivée des technologies renforcent l'idée que le travailleur idéal en est encore un qui est disponible en tout temps (Worley et Gutierrez, 2020).

Dans cette optique, il était implicitement attendu que l'employé réduise le temps investi à s'occuper de ses proches (p. ex., enfants, parents : Blair-Loy, 2004) puisque cette tâche incombait à la femme de la maison. Par ailleurs, bien que les stéréotypes de genre traditionnels (voulant que les hommes soient plus assertifs, contrôlants et confiants alors que les femmes seraient plutôt préoccupées par le bien-être des autres : Eagly & Karau, 2002) ont évolués, il est encore attendu que les femmes priorisent davantage l'équilibre travail-vie personnelle et que les hommes priorisent leur carrière (Hakim, 2006; Hoobler et al., 2009; Kossek, Su, & Wu, 2017; Powell & Mainiero, 1992). Les inégalités de genre sont encore bien prévalentes (Worley et Gutierrez, 2020). Ainsi, encore bien ancrées dans la société malgré les changements démographiques, le retour des femmes sur le marché du travail et les changements aux modèles familiaux normatifs (Cohen et Bianchi, 1999 ; Greenhaus et Kossek, 2014 ; Nomaguchi et Johnson, 2009), ces exigences rendent bien difficile l'accomplissement des responsabilités personnelles comme prendre soin de sa famille ou même de soi-même. L'utilisation de dispositifs de conciliation travail-vie personnelle peut donc faciliter l'accomplissement de ces responsabilités. Or, l'utilisation de ces dispositifs peut être



interprétée (par le superviseur, les collègues et l'employé lui-même) comme un signal de violation du schème de la dévotion au travail (Williams et al., 2013) et de déviation de la norme du travailleur idéal.

L'individu se retrouve donc devant un dilemme moral : choisir entre les idéaux sociaux du bon travailleur versus ceux du bon parent impliqué dans la vie de famille (Biernat et Kobrynowicz, 1997 ; Marks et Palkovitz, 2004 ; Williams, 2001). Afin de demeurer compétitif et d'être considéré pour des promotions, le travailleur doit adhérer à la norme du travailleur idéal, mais l'utilisation de dispositifs de conciliation travail-vie personnelle semble aller à l'encontre de celle-ci. Perrigino et ses collègues (2018) expliquent ainsi que l'utilisation de dispositifs crée un « work-family backlash », phénomène caractérisé par les attitudes et émotions négatives envers l'utilisation de dispositifs de conciliation dans les organisations.

### 1.2.3 Comment expliquer ces résultats contradictoires ?

Une revue détaillée des travaux ayant porté sur les conséquences associées à l'utilisation des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle permet d'identifier plusieurs lacunes qui expliquent les résultats contradictoires observés.

Tout d'abord, les études empiriques différencient rarement la simple disponibilité des dispositifs de l'utilisation réelle de ceux-ci par les participants sondés, créant de la confusion quant aux résultats liés à leurs conséquences (Allen et al., 2013 ; Kelly et al., 2014). Par exemple, certaines études utilisent comme variable dépendante la perception de disponibilité des dispositifs et d'autres l'utilisation des dispositifs par les participants. Toutefois, alors que la disponibilité de dispositifs pourrait avoir des impacts positifs sur les attitudes au travail des employés via la perception que l'organisation est plus favorable au soutien de la vie personnelle, l'utilisation réelle des dispositifs pourrait être liée à de meilleures attitudes envers de travail via la réduction des conflits travail-vie personnelle (Beauregard et Henry, 2009 ; Glass et Finley, 2002).

Par ailleurs, dans un contexte où il a été démontré à maintes reprises que la disponibilité des dispositifs ne suffit pas à leur utilisation (Najem et Tremblay, 2010 ; Institut National de Santé Publique du Québec, 2013 ; Society for Human Resource Management, 2015), cet amalgame ne permet pas d'isoler les conséquences liées à l'utilisation des dispositifs, et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses contradictoires de l'histoire du travailleur heureux (Weeden, 2005) ou du stigma de la flexibilité (Williams et al., 2013).

Deuxièmement, les dispositifs sont généralement considérés comme étant équivalents, tant dans leur nature que dans les conséquences qu'ils peuvent engendrer. De ce fait, certains travaux empiriques tendent à mettre en lien le nombre de dispositifs disponibles avec les conséquences vécues par les employés, sans porter attention à la nature des dispositifs. Par exemple, le télétravail et le remboursement des frais liés aux traitements de fertilité sont deux dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, mais leur nature est fort différente. Ainsi, combiner différents dispositifs en n'utilisant que le nombre disponible ou utilisé comme variable indépendante, limite de façon importante notre compréhension des conséquences de l'utilisation de ces dispositifs. On observe également que plusieurs travaux se concentrent sur des dispositifs précis (Kelly et al., 2008). Spécifiquement, une emphase est mise sur l'étude des dispositifs de travail flexible (télétravail, horaire flexible), alors que d'autres dispositifs sont rarement considérés (p. ex., garderie en milieu de travail, remboursement des frais liés aux traitements de fertilité).

Troisièmement, alors que les recherches passées ont étudié séparément les conséquences positives et négatives des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, les processus organisationnels et psychologiques expliquant simultanément les conséquences positives ou négatives des dispositifs pour l'employé, n'ont pas été étudiés. La seule exception à notre connaissance est une série d'études réalisées par Leslie et ses collègues (2012). Ils proposent, en lien avec les deux narratifs

proposés dans la littérature, que les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle pourraient être utilisés pour optimiser la performance au travail (menant à des conséquences plus positives), ou pour accommoder leur vie personnelle (menant à des conséquences plus négatives). Ainsi, l'utilisation de dispositifs de conciliation travail-vie personnelle agirait à titre de signal (c.-à-d., théorie de la signalisation, ou « signaling theory » : Spence, 1973), interprété par le superviseur et menant à des attributions (c.-à-d., théorie des attributions, ou « attributional theories » : Jones et Davis, 1965) sur le motif ayant amené l'employé à utiliser le dispositif (soit pour optimiser la performance au travail ou pour accommoder la vie personnelle). En retour, ces attributions font que le superviseur percevra l'employé comme étant plus ou moins engagé envers son travail, ce qui au final, expliquerait les conséquences de carrière positives ou négatives vécues par l'employé. Leurs travaux permettent de mettre la table quant à la compréhension des mécanismes au travers desquels les superviseurs interprètent l'utilisation des dispositifs par leurs employés et prennent des décisions subséquentes affectant la carrière de ces employés. Toutefois, leurs travaux ne permettent pas de comprendre l'impact différentiel de différents dispositifs ni les processus psychologiques expliquant les conséquences intra-individuelles vécues par les employés utilisant les dispositifs.

La présente thèse vise à combler ces écarts observés dans la littérature. Pour ce faire, trois objectifs spécifiques sont poursuivis. Le premier vise à clarifier la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Le second vise à proposer les processus organisationnels permettant d'expliquer les conséquences de carrière positives et négatives vécues par l'employé utilisant ces dispositifs. Et finalement, le troisième objectif vise à identifier un processus psychologique expliquant des conséquences intra-individuelles vécues par les employés en lien avec l'utilisation des dispositifs. À terme, les travaux proposés dans cette thèse visent à permettre l'obtention d'une compréhension approfondie des conséquences individuelles et organisationnelles liées à l'utilisation de différents dispositifs.

Ultimement, cette meilleure compréhension permettrait de soutenir les organisations dans la mise en place de dispositifs plus adaptés, permettant de meilleurs taux d'utilisation pour ainsi optimiser les conséquences positives, à la fois pour l'employé et pour l'organisation.

### 1.3 Clarifier la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle

Il apparaît ainsi essentiel de mettre de l'avant une classification théorique solide permettant de différencier les dispositifs formels de conciliation travail-vie personnelle pour mieux cerner leurs impacts, tant pour l'individu que pour l'organisation. À notre connaissance, deux classifications ont été proposées à ce jour : la typologie de Glass et Riley (1998) et la proposition de Rau et Hyland (2002). La présente section offre une description de chacune de ces classifications.

#### 1.3.1 La typologie de Glass et Riley (1998)

Glass et Riley (1998) ont proposé une classification des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle selon leur impact sur la capacité des travailleurs à gérer leurs responsabilités professionnelles et familiales. Trois catégories sont ainsi proposées : 1) la réduction des heures de travail (p. ex., travail à temps partiel), 2) la flexibilité de l'horaire (p. ex., télétravail, horaire flexible), et 3) les indicateurs du soutien social pour les parents (p. ex., le soutien social du superviseur). Dans une étude réalisée auprès de 324 femmes, recrutées lors de leur premier trimestre de grossesse, elles se sont intéressées au lien entre l'utilisation des différentes catégories de dispositifs et le changement de statut d'emploi suite à la grossesse (sortie du marché du travail ou changement d'emploi). Elles ont ainsi démontré que les dispositifs facilitant la réduction des heures de travail (p. ex., le congé de maternité) étaient liés à moins de femmes quittant le marché du travail. Aucun autre dispositif considéré n'était lié aux conséquences étudiées.

Bien qu'intéressante, cette distinction présente quelques lacunes. Tout d'abord, elle est plus pragmatique que théorique. Par ailleurs, aucune autre étude à notre connaissance ne s'est appuyée sur cette classification afin d'étudier les différentes conséquences possibles des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Finalement, non seulement elle ne s'intéresse qu'à certains dispositifs, mais les trois catégories proposées ne sont pas mutuellement exclusives. Par exemple, Glass et Riley (1998) présentent la possibilité de quitter le travail en raison d'une urgence comme un exemple de la troisième catégorie, soit les indicateurs de soutien social pour les parents. Il pourrait par contre aussi être possible de positionner cette stratégie au sein de la deuxième catégorie, alors qu'il est vraiment question d'avoir la flexibilité d'horaire permettant de gérer les urgences alors qu'elles surviennent. Par ailleurs, les indicateurs de soutien social envers les parents sont plutôt un indicateur de culture organisationnelle (Bowen et Orhner, 1991 ; Glass et Riley, 1998) que des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle à proprement parler.

Alors qu'une classification claire et distinctive des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle permettrait de clarifier les différentes conséquences associées à leur utilisation, la typologie proposée par Glass et Riley (1998) ne permet pas de différencier suffisamment les dispositifs pour bien capter leurs effets distinctifs et ainsi expliquer les résultats contradictoires observés dans la littérature.

### 1.3.2 La proposition de Rau et Hyland (2002)

Une autre classification proposée dans la littérature est celle de Rau et Hyland (2002). Ils avancent que les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle pourraient être placés le long du continuum intégration – segmentation (Ashforth et al., 2000 ; Edwards et Rothbard, 2000 ; Nippert-Eng, 1995), ancré dans la théorie de la gestion des frontières (Ashforth et al., 2000). Cette théorie s'intéresse aux frontières séparant différents rôles, et plus spécifiquement, celles entre le travail et la vie personnelle. La gestion des frontières peut se faire via une plus grande intégration ou une plus grande

segmentation. D'un côté du continuum, l'intégration réduit la magnitude des changements entre les rôles, mais augmente le flou entre ces derniers, rendant plus difficile la création et le maintien de frontières claires. De l'autre côté, la segmentation réduit le flou entre les rôles, mais augmente la magnitude du changement entre ceux-ci, rendant le passage entre les rôles plus difficile.

Rau et Hyland (2002) proposent ainsi que le télétravail se situerait plus près du pôle de l'intégration. En effet, ce dispositif facilite de faibles contrastes entre deux rôles en réalisant le travail à la maison. Ils proposent par ailleurs que la flexibilité de l'horaire se situe plus près du pôle de la segmentation, puisque ce dispositif permettrait d'augmenter le contraste entre deux rôles. Bien qu'ancrée dans la théorie de la gestion des frontières (Ashforth et al., 2000), une théorie solide et fortement appuyée empiriquement, le placement de différents dispositifs sur le continuum, n'est pas aussi clair qu'il n'y paraît. Par exemple, bien que le télétravail soit un exemple clair d'intégration parce que les frontières entre le travail et la vie personnelle sont plus floues alors que l'employé réalise des activités du travail dans un lieu qui était habituellement réservé pour la vie personnelle, l'horaire flexible pourrait faciliter à la fois la segmentation et l'intégration. Ainsi, certains employés pourraient utiliser la flexibilité de l'horaire de manière à faciliter la segmentation en décidant de commencer leur journée de travail plus tôt et de sauter la pause repas afin de pouvoir quitter le travail plus tôt pour passer plus de temps à la maison. D'autres pourraient plutôt décider d'utiliser le même dispositif d'horaire flexible de manière à faciliter l'intégration en étalant sa journée de travail pour gagner du temps permettant de se rendre à un rendez-vous médical ou pour régler un problème avec sa banque pendant les heures normales de travail, alternant ainsi entre du temps passé sur des activités reliées au travail et reliées à la vie personnelle. Par ailleurs, seulement deux dispositifs sont positionnés par Rau et Hyland (2002) sur le continuum intégration – segmentation, alors qu'une multitude d'autres dispositifs sont actuellement disponibles dans les organisations (p. ex., réduction des heures de travail, garderie en milieu de travail).

### 1.3.3 Vers une classification plus inclusive des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle

Ainsi, alors que certaines typologies ont été proposées pour mieux comprendre les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, celles-ci ne permettent pas d'élucider les résultats divergents trouvés dans la littérature quant aux conséquences de carrière et aux conséquences intra-individuelles en lien avec leur utilisation. Par ailleurs, ces typologies ont été développées en lien avec un nombre restreint de dispositifs, soit le télétravail et l'horaire flexible (Glass et Riley, 1998 ; Rau et Hyland, 2002), le travail à temps partiel et le soutien offert par le superviseur (Glass et Riley, 1998). Ainsi, une classification plus globale et inclusive des différents dispositifs de conciliation travail-vie personnelle permettrait de mieux comprendre les conséquences divergentes observées en lien avec l'utilisation des dispositifs. Pour ce faire, la littérature portant sur le contrôle organisationnel offre une base intéressante sur laquelle construire une nouvelle catégorisation des dispositifs.

### 1.4 Les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle : Mécanisme de contrôle organisationnel

Les organisations visent à exercer un certain contrôle sur leurs employés afin d'augmenter leur engagement (Lincoln et Kalleberg, 1985 ; 1990), ainsi que l'efficacité organisationnelle (Mintzberg, 1989). Flamholtz et ses collègues (1985) définissent le contrôle organisationnel comme étant des tentatives de l'organisation d'augmenter la probabilité que les individus et les groupes se comportent de manière à atteindre les objectifs organisationnels. Alors que le contrôle organisationnel était initialement exercé de manière plus directe avec pour objectif l'augmentation de l'obéissance et de la productivité des employés (p. ex., surveillance rapprochée par le superviseur, menaces de perte d'emploi, hiérarchies organisationnelles), on observe aujourd'hui des formes de contrôles plus indirectes. Celles-ci visent à remplacer l'aliénation et les conflits typiques des usines de production massives par l'engagement, par un sens de

la communauté et par une plus grande dépendance envers l'organisation (Lincoln et Kalleberg, 1985, 1990). Néanmoins, ces mécanismes réussissent tout de même à augmenter la loyauté des employés envers l'organisation et à réduire le temps et l'énergie investis à l'extérieur du travail (Kanter, 1977 ; Lincoln et Kalleberg, 1985, 1990 ; Marks, 1977 ; Whyte, 1957). Une forme de contrôle organisationnel indirect qui est particulièrement intéressante pour comprendre les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle est le corporatisme de bien-être (c.-à-d., « *welfare corporatism* » : Lincoln et Kalleberg, 1985, 1990), incluant par exemple des programmes d'aide aux employés et d'avantages sociaux. Ainsi, les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle seraient des mécanismes de contrôle organisationnel qui aiderait l'organisation à atteindre ses objectifs organisationnels en facilitant l'atteinte des responsabilités professionnelles et personnelles des employés. Toutefois, nous proposons que tous les dispositifs n'exercent pas le même niveau de contrôle. L'Article 1 vise donc à clarifier la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle et à proposer des processus organisationnels permettant d'expliquer les conséquences de carrière objectives, tant positives que négatives, vécues par l'employé utilisant ces dispositifs.

#### 1.4.1 Le contrôle organisationnel et la satisfaction du besoin d'autonomie

Selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000 ; Ryan et Deci, 2017), l'être humain aurait trois besoins psychologiques fondamentaux qui, lorsque satisfaits, mènent au fonctionnement optimal : le besoin de compétence (c.-à-d., le besoin d'avoir un impact sur son environnement), le besoin d'affiliation sociale (c.-à-d., le besoin d'avoir des relations significatives) et le besoin d'autonomie (c.-à-d., le besoin de pouvoir faire des choix significatifs et d'organiser ses comportements en concordance avec ses valeurs). En tant que mécanismes de contrôle organisationnel, les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle pourraient avoir un impact sur le sentiment d'autonomie des employés. Notamment, les conditions sociales et contextuelles qui



évoquent du contrôle (via une forme de pression exercée sur comment penser, agir et ressentir) mènent généralement à une réduction de la satisfaction du besoin d'autonomie (Ryan et Deci, 2017). Par exemple, le télétravail peut donner une grande latitude à l'employé en lui permettant de faire son travail où il veut et comment il veut. Ce dispositif évoque peu la notion de contrôle organisationnel, renforçant ainsi possiblement son besoin d'autonomie. L'utilisation de la garderie en milieu de travail est un dispositif qui pourrait évoquer une plus grande notion de contrôle organisationnel et minimiser le besoin d'autonomie de l'employé. En effet, bien que ce dispositif facilite les soins aux enfants, il incite tout de même les parents à investir plus d'heures au travail (et moins dans sa vie personnelle) puisque justement, la garderie est là pour procurer les soins aux enfants de 7 h à 18 h. Ainsi, ce dispositif pourrait induire une certaine pression auprès des employés, visant à investir plus de temps qu'ils ne le souhaiteraient réellement dans leur vie professionnelle.

La perception de manquer de contrôle sur ses comportements, pensées et décisions peut créer une forme d'aliénation de l'individu, de ses valeurs et intérêts, et en retour avoir des conséquences négatives. Par exemple, un plus faible sentiment d'autonomie a été lié à une plus grande détresse psychologique (Fernet et al., 2013 ; Van den Broeck et al., 2010), à de plus grandes intentions de quitter l'organisation (Olafsen et al., 2017), et à une satisfaction plus faible envers l'équilibre travail vie personnelle (Mas-Machuca et al., 2016), le travail (Kovjanic et al., 2012) et la carrière (Guay et al., 2003 ; Pesch et al., 2015). L'Article 2 vise ainsi à identifier un processus psychologique, soit le sentiment d'autonomie, pour expliquer les conséquences intra-individuelles vécues par les employés en lien avec l'utilisation des dispositifs.

## 1.5 Présentation des deux articles

Cette thèse a comme objectif principal de mieux comprendre les conséquences associées à l'utilisation des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle.

Spécifiquement, la thèse vise à : 1) clarifier la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle ; 2) proposer les processus organisationnels permettant d'expliquer les conséquences de carrière positives et négatives vécues par l'employé utilisant ces dispositifs ; et 3) identifier un processus psychologique expliquant des conséquences intra-individuelles vécues par les employés en lien avec l'utilisation des dispositifs.

Le premier article de la thèse vise à 1) clarifier la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, et à 2) proposer les processus organisationnels permettant d'expliquer les conséquences de carrière positives et négatives vécues par l'employé utilisant ces dispositifs. Pour ce faire, un travail d'articulation théorique a été réalisé et publié dans *Academy of Management Review* (2019). Deux arguments centraux y sont apportés. Le premier répond au premier objectif et concerne la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. En effet, ces dispositifs sont positionnés comme des mécanismes de contrôle organisationnel, variant selon l'application de ce contrôle. Ainsi, il est proposé que les dispositifs se retrouvent sur le continuum habilitant – englobant<sup>3</sup>. Le deuxième argument répond au deuxième objectif et concerne ainsi les mécanismes en jeu pouvant expliquer les conséquences de carrière différentielles observées. L'utilisation des dispositifs est perçue comme un signal (Spence, 1973) de dévotion au travail, interprété par le superviseur qui réalisera une attribution de dévotion au travail à l'employé (Heider, 1958 ; Kelley, 1967 ; Leslie et al., 2012). Cette relation est modérée par l'éthique de travail préexistante de l'employé (Furnham, 1990 ; Kidron, 1978), par les attentes du

---

<sup>3</sup> Les termes utilisés pour identifier les différents pôles du continuum (i.e., en anglais « enclosing, mid-range, enagling » et en français « englobants, milieu, habilitants ») ont été sélectionnés après discussion avec les auteures de l'Article 1, et en prenant en considération la rétroaction reçue dans le processus de révision de celui-ci.

superviseur envers l'employé (Kossek et al., 2016 ; Scott et al., 1997) et par les normes organisationnelles étant plus ou moins en faveur du maintien d'une vie en dehors du travail (Allen, 2001 ; Andreassi et Thomson, 2008 ; Thomson et al., 1999). Finalement, l'attribution de dévotion au travail réalisée par le superviseur mènera à des conséquences de carrières positives ou négatives, en fonction du soutien des normes organisationnelles.

Le deuxième article de cette thèse, de nature empirique, a pour objectifs : 1) de clarifier la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle ; et 2), d'identifier un processus psychologique expliquant des conséquences intra-individuelles vécues par les employés en lien avec l'utilisation des dispositifs, soit le sentiment d'autonomie (Ryan et Deci, 2017). Quatre études ont été réalisées pour répondre à cet objectif. L'étude 1 (N = 292) et l'étude 2 (N = 181) visait à valider le positionnement de différents dispositifs de conciliation travail-vie personnelle (réduction de la charge de travail, congés, partage de l'emploi, télétravail, horaire flexible, garderie en milieu de travail, remboursement des frais associés au traitement de fertilité) selon la proposition habilitante – englobante auprès de deux échantillons d'utilisateurs potentiels de dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Une structure à trois facteurs était attendue, où le premier facteur regrouperait les dispositifs plus habilitants (réduction de la charge de travail, congés, partage de l'emploi), le deuxième facteur les dispositifs plus englobants (garderie en milieu de travail, remboursement des frais associés au traitement de fertilité) et le troisième facteur regrouperait les dispositifs qui se retrouveraient entre les dispositifs habilitants et englobants (télétravail et horaire flexible). L'étude 3 (N = 284) visait à valider la même structure à trois facteurs et à proposer comment l'utilisation de différents types de dispositifs était liée à des conséquences intra-individuelles pour l'employé. Il était attendu que l'utilisation de dispositifs plus habilitants serait liée avec une meilleure satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle et une meilleure satisfaction envers la vie, à une satisfaction envers la carrière plus faible, à moins d'épuisement

émotionnel et à moins d'intention de quitter. Les mêmes relations, mais de moins grandes envergures étaient attendues pour les dispositifs intermédiaires. Finalement, il était attendu que l'utilisation de dispositifs plus englobants serait liée à une moins grande satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle et envers la vie, une plus grande satisfaction envers la carrière, à plus d'épuisement émotionnel et à une plus grande intention de quitter l'organisation. Finalement, l'Étude 4 (N = 251) visait à répliquer de nouveau la structure factorielle démontrée aux 3 premières études, toujours avec un échantillon de travailleurs. L'Étude 4 visait également à proposer le rôle médiateur de la satisfaction du besoin d'autonomie (Ryan et Deci, 2017) entre l'utilisation des différents dispositifs de conciliation travail-vie personnelle et les conséquences étudiées à l'Étude 3. Spécifiquement, il était attendu que l'utilisation des dispositifs plus habilitants mènerait à une plus grande satisfaction du besoin d'autonomie, que l'utilisation des dispositifs intermédiaires mènerait à une satisfaction du besoin d'autonomie, mais que la relation soit moins forte que pour les dispositifs habilitants. Finalement, une relation négative était attendue entre l'utilisation des dispositifs plus englobants et la satisfaction du besoin d'autonomie. En retour, une plus grande satisfaction du besoin d'autonomie mènerait à plus de satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnel, la vie et la carrière, moins d'épuisement professionnel et moins d'intention de quitter l'organisation.

## CHAPITRE II

### ARTICLE 1

#### NOT ALL WORK-LIFE POLICIES ARE CREATED EQUAL: CAREER CONSEQUENCES OF USING ENABLING VERSUS ENCLOSING WORK-LIFE POLICIES

Sarah Bourdeau, Ariane Ollier-Malaterre, and Nathalie Houlfort  
Université du Québec à Montréal

Paper published in *The Academy of Management Review* : Bourdeau, S., Ollier-Malaterre, A., & Houlfort, N. (2019). Not All Work-life Policies Are Created Equal: Career Consequences of Using Enabling versus Enclosing Work-Life Policies. *The Academy of Management Review*, 44(1), 1-22. doi.org/10.5465/amr.2016.0429

Acknowledgments: Sarah Bourdeau and Ariane Ollier-Malaterre contributed equally to this article and share first authorship<sup>4</sup>. This research was made possible by grants from the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada (SHRCC) to Ariane Ollier-Malaterre and Nathalie Houlfort. The authors sincerely thank Dr.

---

<sup>4</sup> Sarah Bourdeau a développé les concepts originaux, rédigé la première version du manuscrit et a créé l'équipe de travail. Elle était responsable de la gestion du projet et a participé activement aux révisions du manuscrit. Ariane Ollier-Malaterre a participé activement à l'élaboration des concepts, aux révisions du manuscrit et a offert des apports importants quant à ses connaissances sur les écrits cités.

Marcello Russo and Yanick Provost Savard for the constructive reviews they gave on prior versions of this manuscript; Dr. Heejung Chung for the references she helped to identify; and audience members of the 2017 Society for the Advancement of Socio-Economics Conference, members of the Management Department of the University of Bologna, and members of the Montreal Work-Life Network for their comments. We are very grateful to guest editor Russell Johnson and three anonymous reviewers for their insightful guidance.

NOT ALL WORK-LIFE POLICIES ARE CREATED EQUAL: CAREER  
CONSEQUENCES OF USING ENABLING VERSUS ENCLOSING WORK-LIFE  
POLICIES

Abstract

Many employees hesitate to use work-life policies (e.g., flexible work arrangements, leave, on-site services) for fear of career consequences. However, findings on the actual career consequences of such use are mixed. We debundle work-life policies, which we view as control mechanisms that may operate in an enabling way, giving employees some latitude over when, where, and how much they work, or in an enclosing way, promoting longer hours on work premises. Drawing on signaling and attributional theories, we construe the nature of the policies used as a work devotion signal; specifically, we argue that supervisors attribute lower work devotion to employees who use more enabling policies than to employees who use more enclosing policies. However, this relationship is moderated by employees' work ethic prior to the use, by supervisors' expectations of employees, and by the family supportiveness of organizational norms. In turn, the work devotion attributions made by supervisors lead to positive and negative career consequences for work-life policies users, depending on organizational norms. Our model opens up new research avenues on the work-life policies' implementation gap by differentiating between the policies and by teasing out the roles played by policies, organizational norms, supervisors, and employees.

Keywords: work-life policies, work-family, career consequences, organizational control, attributions, signaling theory, organizational norms.

Plusieurs employés hésitent à utiliser des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle (p. ex., travail flexible, congés, services en milieu de travail) par peur de vivre des conséquences de carrière. Toutefois, les conséquences réellement vécues par les employés en lien avec leur utilisation restent divergentes. Nous proposons une conceptualisation différenciée de ces dispositifs, que nous concevons comme étant des mécanismes de contrôle organisationnels, pouvant opérer de manière *habilitante*, en donnant plus de latitude à l'employé quant à quand, où et combien de travail est réalisé, ou de manière plus *englobante*, en faisant la promotion de plus longues heures de travail. En se basant sur les théories de la signalisation et des attributions, nous proposons que la nature des dispositifs utilisés agit à titre de signal de dévotion au travail; spécifiquement, nous argumentons que les superviseurs attribuent une plus faible dévotion au travail aux employés qui utilisent des dispositifs plus habilitants

qu'à ceux qui utilisent des dispositifs plus englobants. Toutefois, cette relation serait modérée par l'éthique au travail préexistante de l'employé, par les attentes du superviseur, et par le soutien envers la vie personnelle présent dans les normes organisationnelles. En retour, les attributions de dévotion au travail réalisées par le superviseur mènent à des conséquences positive ou négatives pour l'employé, selon les normes organisationnelles. Notre modèle ouvre de nouvelles avenues pour la recherche sur les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, en différenciant les dispositifs et en mettant de l'avant le rôle joué par les dispositifs, les normes organisationnelles, les superviseurs et les employés.

Mots clés : dispositifs de conciliation travail vie-personnelle, conséquences de carrière, contrôle organisationnel, attributions, théorie de la signalisation, normes organisationnelles.



NOT ALL WORK-LIFE POLICIES ARE CREATED EQUAL: CAREER  
CONSEQUENCES OF USING ENABLING VERSUS ENCLOSING WORK-LIFE  
POLICIES

A great number of organizations across the world invest money, time, and energy into offering formal and informal work-life policies and arrangements to support their employees' involvement in multiple life roles (e.g., employee assistance programs, on-site childcare, flextime, part-time; Kossek et al., 2010). Paid and unpaid leaves are also provided to large populations of employees at the public policy level. These policies have been associated with positive outcomes both for employees (e.g., higher job performance: Gajendran & Harrison, 2007; Lee et al., 2002; higher salaries: Gariety & Shaffer, 2001; Weeden, 2005) and for organizations (e.g., attraction and retention of top talents; Blair-Loy & Wharton, 2002). These positive outcomes following the use of work-life policies signify what has been called the "happy worker story" (Weeden, 2005, p. 478).

Despite these positive consequences, however, surveys in several countries have found that only a fraction of the employees who could benefit from work-life policies actually use them. In the United States, for instance, less than 50 percent of employees use available work-life policies and arrangements (Society for Human Resource Management, 2015). In fact, many employees report that they do not use such policies because they worry about career penalties that might result from doing so (Brescoll, Glass, & Sedlovskaya, 2013; Crittenden, 2001; Hochschild, 1997; Williams, 2000), such as wage penalties (Blair-Loy & Wharton, 2004), fewer promotion opportunities (Cohen & Single, 2001; Durbin & Tomlinson, 2010), and reduced career mobility within and across organizations (Durbin & Tomlinson, 2010). These negative outcomes following the use of work-life policies have been construed as a "flexibility stigma" (Williams et al., 2013). These concerns are reasonable, since negative career consequences have indeed been reported; for example, some work-life policy users

(e.g., users of flexible schedules, telework, or job share) suffer wage penalties (e.g., Glass, 2004; Leslie et al., 2012), lower performance evaluations (e.g., Leslie et al., 2012; Wharton et al., 2008), and fewer promotions (e.g., Judiesch & Lyness, 1999; Leslie et al., 2012). In light of the flexibility stigma literature (Williams et al., 2013), employees who work flexibly are penalized because they deviate from the work devotion schema that places working hard at one's job at the center of one's life (Blair-Loy, 2003; Dumas & Sanchez-Burks, 2015; Williams et al., 2016; Williams et al., 2013) and construes ideal workers as being always available and committed to work (formerly, men cared for by homemaker wives; Acker, 1990; Bailyn, 1993; Reid, 2015; Slaughter, 2015; Williams et al., 2016; Williams et al., 2013).

Several shortcomings of the literature may explain these divergent narratives. First, work-life policies are often treated as if they were all created equal and were equally penalizing or rewarding. Prior research tends either to bundle different work-life policies together by using counts of available policies or to focus on isolated policies (Kelly et al., 2008). Moreover, there is much emphasis on leaves and flexible work arrangements (i.e., flextime, flexplace), while other work-life policies typically are not addressed in the literature (e.g., on-site facilities such as gyms or health clinics). Second, the empirical studies examining the issue have rarely distinguished between mere availability and actual use of work-life policies, thus confounding the findings regarding career consequences (Allen et al., 2013; Kelly et al., 2014). Third, the reasons for the positive or negative impact of using work-life policies on one's career, above and beyond other factors such as job performance and tenure, have not been elucidated thus far, and the mechanisms through which supervisors interpret employees' use of work-life policies and make decisions regarding subsequent career consequences for those employees have not been thoroughly analyzed. We argue that these oversights obscure our understanding of career consequences for users of formal work-life policies and informal work-life arrangements.

Our core arguments in this article are as follows. First, we argue that using or requesting different work-life policies or informal arrangements has different outcomes for employees' careers, above and beyond other factors. More specifically, we view work-life policies as one of the mechanisms through which organizations attempt to control employees' work-related behaviors and effort, because such policies may ensure the attainment of organizational goals (Baron et al., 1988; Flamholtz et al., 1985; Lincoln & Kalleberg, 1985, 1990). We argue that, as control mechanisms, work-life policies differ in the way they exert control over employees. Specifically, *enabling* work-life policies, such as leaves and telework, give employees latitude over when, where, and how much they work, which enables them to spend time and energy outside of work to take care of themselves and their family members (Kelly & Moen, 2007; Kossek & Michel, 2011). In contrast, *enclosing* policies, such as on-site childcare centers and health clinics, promote greater availability for work and longer hours on work premises by providing services that employees would otherwise seek outside the workplace (Useem & Harrington, 2000), thus enclosing employees within the workplace.

Second, we theorize, as illustrated in Figure 2.1, that the nature of the work-life policies that are used acts as a signal (Spence, 1973) of work devotion such that the policies that fall on the enabling side of the continuum are more likely than those on the enclosing side to entail negative career consequences for their users, because supervisors attribute lower work devotion to employees who use or request more enabling policies (Heider, 1958; Kelley, 1967; Leslie et al., 2012). We further reason that the relationship between the nature of the policies used and supervisors' work devotion attributions is moderated by employees' work ethic prior to the use of work-life policies (Furnham, 1990; Kidron, 1978), by supervisors' expectations of employees (Kossek et al., 2016; Scott et al., 1997), and by the supportiveness of organizational norms for life outside of work (Allen, 2001; Andreassi & Thompson, 2008; Thompson et al., 1999). Last, we explain how supervisors' work devotion attributions about

employees, in turn, shape a range of positive and negative career consequences as a function of the supportiveness of organizational norms.

Our theorization of the differential nature of work-life policies, as well as of the signaling and attribution mechanisms at play in supervisors' interpretation of the nature of the formal work-life policies and informal arrangements used by employees, explains the career consequences experienced by employees and makes two important contributions to the work-life literature. First, whereas in previous research scholars have tended to bundle different policies without differentiating between varying consequences of use and without identifying the reasons for such consequences (Kelly et al., 2008), we propose a theorization of work-life policies based on the enabling versus enclosing way they exert control. This distinction, in our view, plays a major role in explaining why using different policies leads to different work devotion attributions by supervisors. This distinction could also shed light on the current inconsistency of findings pertaining to use of work-life policies and, thus, could open up new areas of research. By doing so this distinction would have important implications for individuals as they negotiate their career paths (e.g., wages, career moves, job satisfaction, justice perceptions), as well as for organizations attempting to reap the potential benefits of work-life policies (e.g., commitment, productivity, retention).

Second, our analysis of the combined effects of the more enabling versus more enclosing nature of these policies, employees' preexisting work ethic, supervisors' expectations of employees, organizational norms, and supervisors' work devotion attributions provides a robust multilevel (i.e., employee-supervisor dyad and organizational levels) rationale for predicting the positive and negative career consequences that employees experience when they use or request work-life policies. In doing so our model may help organizations predict negative career consequences while helping employees avoid them; this is important because career penalties (e.g.,

pay cut) or the denial of career premiums that would otherwise have been attained (e.g., being passed over for a promotion) are associated with reductions in well-being, job satisfaction, and commitment (Boyce et al., 2007) and can lead employees to opt out of the workforce (Stone & Hernandez, 2013). Our model also sheds light on the implementation gap between available policies and employees' use of these policies. Bridging this gap is important because using the policies may alleviate the conflicts faced by employees between demands stemming from different areas of life (Greenhaus & Beutell, 1985) and because these conflicts have negative consequences for both individuals and organizations (see Allen et al., 2000, and Carlson & Kacmar, 2000).

In the following sections we lay the basis for our construal of work-life policies as control mechanisms and our core distinction between enabling and enclosing policies. We then articulate our view of the use of work-life policies as signals that are sent by the employee and interpreted by the supervisor in a given organizational context, resulting in work devotion attributions made by the supervisor about the employee. Finally, we explain how these work devotion attributions may lead to positive or negative career consequences, depending on organizational norms.

## 2.1 Work-Life Policies as Control Mechanisms

### 2.1.1 Work-Life Policies and Their Career Consequences

Employees face competing demands that emerge from different life domains. Major demographic shifts have occurred in industrialized countries in the past several decades (Williams et al., 2016), and the dual-earner family is now the modal American family (Greenhaus & Kossek, 2014; Kossek, 2008). As a consequence, both men and women now actively participate in multiple life domains, including work, family, community, and self (Demerouti, 2012). On the home front, 43 percent of workers report they have

a child under the age of eighteen living at home, and 35 percent have significant eldercare demands (Bond et al., 2003). On the work front, employees are facing increasing work demands (Kelly et al., 2014). Low-income employees work with increasingly unpredictable schedules (Henly & Lambert, 2014; Mishel, 2013), while the culture of long work hours and 24/7 reactivity among professionals and managers leads to chronic overwork (Brett & Stroh, 2003; Burke & Cooper, 2008; Cha, 2010; Jacobs & Gerson, 2004). The rise in hours and in the intensification of the pace of work is particularly noticeable in consulting, law, and investment banking firms, which routinely operate on eighty-hour weeks (Kossek, 2008), as well as in self-oriented careers (e.g., architecture, entrepreneurship, journalism, teaching; Reid & Ramarajan, 2016).

Public policy and employers, especially large organizations, provide formal work-life policies that may help employees manage these demands. These policies encompass paid and unpaid leave, flexible working arrangements (e.g., flexible working hours, compressed workweeks, occasional or regular telework, reduced-load work), on-site facilities and services (e.g., childcare centers, gyms, health clinics, dry cleaning), and other resources pertaining to life outside of work (e.g., lunch-and-learn seminars, parenting networks among employees; Ollier-Malaterre, 2010). In addition to formal policies—or in place of such policies in smaller organizations—informal work-life arrangements exist in the form of flexibility that is negotiated between supervisors and employees or arranged within workgroups (Kossek & Michel, 2011).

As stated earlier, the findings pertaining to career outcomes associated with the availability and use of work-life policies are mixed (Kelly et al., 2008; Kossek & Michel, 2011; Kossek & Thompson, 2016; Leslie et al., 2012). On the one hand, some empirical data confirm the “happy worker story” (Weeden, 2005: 478) by showing that users of flexible work arrangements enjoy higher salaries (Gariety & Shaffer, 2001; Ng et al., 2005; Weeden, 2005) and greater career satisfaction (Lee et al., 2002). An

explanation of these outcomes is that flexible work arrangements may help employees enhance their job performance (Gajendran & Harrison, 2007; Lee et al., 2002). On the other hand, other studies support the “flexibility stigma” story, since working flexibly and taking leave are both associated with negative attitudinal and behavioral outcomes for workers, such as wage penalties (Budig & England, 2001; Glass, 2004; Judiesch & Lyness, 1999; Williams, 2000), lower performance evaluations (Judiesch & Lyness, 1999; Wharton et al., 2008), and slower career advancement (Cohen & Single, 2001; Glass, 2004; Judiesch & Lyness, 1999; Williams, 2000). The flexibility stigma rationale explains these penalties in terms of an incongruence between using work-life policies and the work devotion schema (Blair-Loy, 2003; Dumas & Sanchez-Burks, 2015; Reid, 2015; Williams et al., 2016; Williams et al., 2013). Stigma is one of the mechanisms underlying work-family backlash—that is, the individual and collective negative attitudes, behaviors, and emotions regarding work-life policies (Perrigino, Dunford, & Wilson, 2018). Although several typologies of work-life policies have been proposed (e.g., Glass & Riley, 1998; Rau & Hyland, 2002), they have not shed light on the specific issue of career consequences. To address this gap, we build on the organizational control literature and differentiate between more enabling and more enclosing work-life policies.

### 2.1.2 Control Mechanisms

We construe work-life policies as control mechanisms that help organizations attain their goals by facilitating employees’ fulfillment of their professional responsibilities. This construal is built on the premise that organizations strive to exert control over their employees’ behaviors in a variety of ways in order to increase employee commitment (Lincoln & Kalleberg, 1985, 1990) and organizational effectiveness (Mintzberg, 1989). Organizational control, which Flamholtz et al. defined as “attempts by the organization to increase the probability that individuals and groups will behave in ways that lead to attainment of organizational goals” (1985, p. 36), is needed because other roles and

social groups (e.g., family, church, community, alternative work roles) may claim portions of employees' time, energy, and loyalty (Kanter, 1977; Marks, 1977; Whyte, 1957) and may divert them from the pursuit of organizational goals.

Historically, organizational control has been ensured through a vast array of mechanisms and incentives (e.g., promotions, wage increases, bonuses, training; Clark & Wilson, 1961). It has largely evolved over time, from direct coercive and utilitarian mechanisms intended to foster employees' obedience and productivity (e.g., close monitoring by foremen, threats of unemployment, organizational hierarchy) to indirect control of employees through normative, associative, and unobtrusive mechanisms and incentives, such as participation in decision making, internal labor markets, or departmentalization (Baron et al., 1988; Clark & Wilson, 1961; Kärreman & Alvesson, 2004). The indirect mechanisms of control are intended to replace the alienation and conflict typical of a mass-production factory with employee commitment and a sense of community and dependence on the organization (Lincoln & Kalleberg, 1985, 1990). They also tend to dissolve class, union, and occupational loyalties that would compete with loyalty to the organization (Lincoln & Kalleberg, 1985, 1990). Welfare at the level of the organization (i.e., welfare corporatism; Lincoln & Kalleberg, 1985, 1990), which is a typical form of indirect control, is of particular importance to understand work-life policies.

### 2.1.3 Enabling and Enclosing Work-Life Policies

All work-life policies, in our view, are control mechanisms. However, not all work-life policies are created equal in terms of *how* the control is conveyed. Some work-life policies, which we term *enabling*, give employees latitude over when, where, and how much they work, which enables them to spend time and energy outside of work to take care of themselves and their family members (Kelly & Moen, 2007; Kossek & Michel, 2011). For instance, job-protected leaves and options to switch between full- and part-time schedules give employees latitude over when and how much they work, thus



enabling them to fulfill their personal responsibilities by working less or not at all for a period of time. Likewise, telework gives employees latitude over where they work, which facilitates the fulfillment of their nonwork roles by reducing commuting time and, in professional and managerial jobs, by allowing them to stretch their workday and to interweave work with household chores and family time.

We view enabling work-life policies as control mechanisms that ensure the attainment of organizational goals in at least two ways. First, policies such as job-protected leave and part-time work aim at reducing employees' work-life conflicts and therefore prevent the negative impacts of work-life conflicts on employee performance and commitment (Allen et al., 2000; Carlson & Kacmar, 2000). Second, social exchange theory (Blau, 1964) suggests that employees who are treated kindly and supportively feel obligated to reciprocate in kind, which in the case of enabling work-life policies has been shown to translate into greater work effort (Kossek & Thompson, 2016), increased commitment (Kossek & Ozeki, 1999), loyalty (Roehling et al., 2001), and retention (Society for Human Resource Management, 2015).

Other work-life policies maximize employees' availability for work, as well as the time they spend on work premises (Lincoln & Kalleberg, 1985, 1990). We term these *enclosing* policies because they enclose employees within the workplace by providing on-site services and facilities that are otherwise found outside the workplace; in fact, some companies provide so many on-site services and facilities they have been labeled "company towns" (Useem & Harrington, 2000). On-site facilities that maximize employees' availability for work include, for example, childcare facilities, which remove the need for employees to leave work earlier in order to drive to an off-site daycare center (Friedman, 2001). Likewise, health clinics, where employees can get flu shots, monitor their health, and learn about cancer screening, save precious work time by removing the need to attend off-site appointments during working hours (Ollier-Malaterre, 2010). In addition, on-site gyms, take-home meals, dry cleaning, and

car services also maximize the time and energy employees spend at work (Useem & Harrington, 2000). More generally, enclosing work-life policies relieve employees from nonwork chores and obligations and shield them from a number of nonwork disruptions. These policies can be an efficient organizational control mechanism, in that making employees more available for work may increase work performance; for instance, reliable daycare reduces absenteeism and disruption in team work by eliminating care breakdowns. Enclosing work-life policies also fulfill a function of organizational control (Lincoln & Kalleberg, 1985, 1990), in that they foster a sense of dependence toward the organization that provides these facilities (Useem & Harrington, 2000).

While leaves and on-site services are clear examples of policies at the ends of the enabling versus enclosing continuum, others fall in the middle. For instance, employee lunchtime seminars are somewhat enclosing in that they encourage socialization and the development of friendships and communities *within* rather than outside the organization, further fostering employees' affective commitment (Ollier-Malaterre, 2010) and discouraging competing loyalties (Hochschild, 1997; Kanter, 1977). However, they also give employees the latitude to focus on nonwork responsibilities during their lunch time and therefore are less enclosing than on-site facilities that result in greater availability for work. Last, some work-life policies act as broad umbrellas encompassing policies that actually differ in terms of the control they exert. For example, flexible work hours may refer either to the ability to choose at what time one starts and ends the workday or to modest variations of the start and end times around core business hours during which one must be on work premises. We view the former policy as more enabling than the latter. In the following section we articulate our view of the enabling versus enclosing nature of used work-life policies as a work devotion signal sent by employees and interpreted by supervisors.

## 2.2 Nature of Used Work-Life Policies as a Work Devotion Signal

Building on signaling theory (Connelly et al., 2011; Ross, 1977; Spence, 1973), attributional theories (Heider, 1958; Jones & Davis, 1965; Kelley, 1967), and Leslie et al.'s (2012) recent finding that supervisors attribute motives for the use of work-life policies, we argue that the use of work-life policies does not directly shape career consequences; rather, supervisors' attributions about employees who use or request work-life policies mediate the relationship between the nature of the used policies and career consequences (see Figure 2.1). More specifically, we extend Leslie et al.'s seminal study (2012), which focused on the attributions of productivity versus personal life motives for the use of work-life policies, by contending that, given the salience of the work devotion schema in industrialized societies (Blair-Loy, 2003; Dumas & Sanchez-Burks, 2015; Williams et al., 2013), the attributions that are likely to shape career consequences for employees are work devotion attributions. As a consequence, using or requesting more enabling versus enclosing work-life policies sends different work devotion signals, which influence supervisors' attributions.

### 2.2.1 The Work Devotion Schema

The work devotion schema refers to the belief that individuals should prioritize work over other life spheres, because hard work is an imperative that is central to life (Blair-Loy, 2003; Dumas & Sanchez-Burks, 2015; Reid, 2015) and a moral responsibility to society (Williams et al., 2013). While it is rooted in the Protestant work ethic (Weber, 1930), where work is viewed as a responsibility to God, today the work devotion schema transcends religion and influences individuals' spontaneous, intuitive, and automatic attitudes, without regard to their religious beliefs (Greenwald & Banaji, 1995; Uhlmann & Sanchez-Burks, 2014). The work devotion schema mandates hard work for both higher social classes, where work is viewed as enhancing self-worth, and lower

social classes, where work is considered a way to provide for the family (Williams et al., 2013).

The work devotion schema also refers to an implicit contract between an employee and their organization. For example, a widespread belief identified as a “career myth” by Moen and Roehling (2005) implies that an employee starting a job invests all of their time, energy, and engagement in work, with the implicit understanding that the employee will rise in the company later on (in the case of a professional or manager) or will be at a lesser risk of losing their job (in the case of a middle-class or blue-collar worker; Williams et al., 2013). This implicit contract legitimizes the work demands made by the organization and forges a strong identification with the employer and/or the occupation (Williams et al., 2013). A direct consequence of the work devotion schema is that employees face the ongoing expectation, institutionalized in organizational practices, that they need to minimize the time they spend on caregiving and maximize their investment in work, or they will risk being viewed as uncommitted to their work and will suffer the associated negative career consequences (Blair-Loy, 2003; Reid & Ramarajan, 2016; Williams et al., 2016; Williams et al., 2013).

### 2.2.2 Enabling Versus Enclosing Work-Life Policies As Work Devotion Signals

It has been documented that the use or even the mere request of some work-life policies, such as flexible work hours, is often seen by supervisors, coworkers, and sometimes employees themselves as a violation of the work devotion schema (Williams et al., 2013). The violation may be even more salient in the absence of formal policies, because in that case employees lack the organizational endorsement that may buffer them from lower work devotion attributions (Lewis & Smithson, 2001). In contrast, it is possible that the use of other work-life policies, such as on-site facilities, services, and resources, serves as a signal of work devotion, because using such policies maximizes the time spent at work and the interactions between coworkers (Kossek & Van Dyne, 2008; Ollier-Malaterre, 2013).

Leslie et al. (2012) found that supervisors assign either productivity motives or personal life motives to employees' requests (Leslie et al., 2012), suggesting that the use or request of work-life policies acts as a signal of employees' underlying motives. Given the importance of control and commitment in an organizational context, we argue that supervisors interpret employees' motives as either organization- or self-helping (Halbesleben et al., 2010). Organization-helping behaviors signal commitment to the organization, while self-helping behaviors signal a lack thereof (Kanter, 1977; Leslie et al., 2012). Therefore, we construe the use or request of work-life policies as a work devotion signal emitted by the employee, which is then received and interpreted by the supervisor (see Figure 2.1). We now turn to examining how this signal translates into work devotion attributions.

### 2.2.3 Work Devotion Attributions

We theorize that the nature of the policies that employees use, or request, will influence supervisors' work devotion attributions about the employees, which we view as a continuous variable ranging from low to high work devotion. Specifically, we argue that the more enabling the policies used by employees, the less work devoted the supervisor will perceive the employees to be. On the one hand, using more enabling policies, such as family and personal leaves, part-time work, or reduced-load work arrangements, is likely to lead to lower work devotion attributions from supervisors, because such policies are mostly used to devote time and energy to life domains other than work. Furthermore, policies such as telework reduce face time (i.e., the time that an employee spends at work and that is visible to others; Bailyn, 1993). Because employers often equate face time, which enables the surveillance of employees (Sewell, 2012), with employee commitment to the organization (Kossek & Van Dyne, 2008; Williams, 2000), they may view employees who work from home as less devoted to work.

On the other hand, using more enclosing policies, such as on-site services and facilities that maximize the time spent on work premises and foster socialization within rather than outside the organization (Useem & Harrington, 2000), is likely to signal work effort (Kossek & Thompson, 2016) and organizational loyalty (Hochschild, 1997; Kanter, 1977). Although spending more time at work does not necessarily equate to working harder, supervisors often use face time in the workplace as a proxy for work devotion (Kossek & Van Dyne, 2008; Williams, 2000), and we therefore posit that using enclosing policies leads to greater work devotion attributions by supervisors. We therefore propose the following (see P1 in Figure 2.1).

Proposition 1: The nature of the used/requested work-life policies influences supervisors' work devotion attributions about employees who use them such that supervisors attribute lower work devotion to employees when they use more enabling policies compared to when they use more enclosing policies.

### 2.3 Employees and Supervisors as Signalers and Receivers

Signaling theory and attributional models suggest that the interpretation of an emitted signal depends on the signaler—that is, the employee—and on the receiver—that is, the supervisor (Green & Mitchell, 1979; Halbesleben et al., 2010; Hehman et al., 2017). Therefore, we argue that the employee's work ethic prior to each new use or request of a work-life policy (hereafter "preexisting work ethic") and the supervisor's expectations of the employee moderate the relationship between the nature of the used or requested policy and the supervisor's work devotion attributions about the employee. We first theorize about the employee-supervisor dyad and then discuss organizational norms as an organizational-level moderator.

### 2.3.1 Employees' Preexisting Work Ethic

Employees' work ethic is important to supervisors, since a strong personal work ethic bears the promise of hard work, organizational commitment, and job performance (Furnham, 1990; Kuhn, 2006). Personal work ethic refers to the ability to work efficiently without wasting time, to delay immediate rewards, to be self-reliant, and to believe in the importance of behaving morally and ethically (Christopher & Zabel, 2011; Furnham, 1990; Kidron, 1978). In other words, employees with a strong personal work ethic are typically seen as hard workers, whereas employees with a weaker work ethic might be seen as lazy (Furnham, 1990). Although scholars have conducted little research on work ethic in connection with work-life policies, in an extensive qualitative study Kossek et al. (2016) found that supervisors' view of reduced-load work arrangements depended on their perceptions of employees' work ethic prior to the request to work a reduced load. Specifically, supervisors were more likely to view these arrangements favorably when employees were "flexible on flexibility"—that is, when employees did whatever it took to meet the goals of the organization, despite the reduced load (Kossek et al., 2016: 11).<sup>5</sup>

We reason that employees' work ethic prior to the use or request of a work-life policy is likely to influence supervisors' work devotion attributions resulting from the nature of the used or requested policy. Work ethic, indeed, is part of the psychological contract

---

<sup>5</sup> An employee's preexisting work ethic may, of course, influence a supervisor's decision to grant or not grant a request for a flexible working arrangement. We do not focus on this relationship because, in our view, the request itself acts as a signal that has consequences for work devotion attributions, whether or not the request is granted by the supervisor. In addition, having a request for a flexible working arrangement approved by a supervisor does not buffer the employee from negative career consequences (Blair-Loy & Wharton, 2004; Durbin & Tomlinson, 2010), which, as we explain, are caused by work devotion attributions.

between a supervisor and an employee (Rousseau, 2001). Because the involved parties focus primarily on information that will confirm rather than infirm the contract (Rousseau, 2001), supervisors are more likely to interpret the use of more enclosing and even more enabling work-life policies as signaling work devotion when they view employees as enacting a strong work ethic, as opposed to when they doubt employees' work ethic. For instance, a supervisor may interpret a request to telework from an employee with a strong work ethic as a desire to work more hours by reducing commuting time, thus signaling work devotion.

Conversely, a weak preexisting work ethic may lead supervisors to interpret the use of work-life policies as signaling lesser work devotion. For instance, a supervisor may view a request to telework by an employee whose work ethic they perceive as low as a risk that the employee will launch a side business, or the supervisor may view attendance to an on-site gym or to parenting lunch-and-learn seminars by this employee as a means of spending less time at their desk. In sum, we argue that supervisors not only attribute motives for the use of work-life policies (Leslie et al., 2012) but also interpret the nature of the work-life policies used in terms of greater or lesser work devotion, based on their perception of employees' preexisting work ethic. Furthermore, we believe that supervisors may engage in such interpretations several times in the course of the supervisor-employee relationship, each time considering an employee's work ethic prior to the use or request of a given policy. For instance, work devotion attributions may change when an employee first uses a more enclosing work-life policy and then a more enabling one. We therefore propose the following (see P2 in Figure 2.1):

**Proposition 2:** Employees' preexisting work ethic moderates the relationship between the nature of the work-life policies they use/request and the work devotion attributions made about them such that (a) a stronger preexisting work ethic may buffer the employees from lower work devotion attributions resulting from the use/request of more enabling policies and may enhance higher work



devotion attributions resulting from the use/request of more enclosing policies, and (b) a weaker preexisting work ethic may worsen lower work devotion attributions resulting from the use/request of more enabling policies and may attenuate higher work devotion attributions resulting from the use/request of more enclosing policies.

### 2.3.1.1 Social Identities as Proxies for Work Ethic

Of course, supervisor-employee dyads change over time. New employees who are joining a team may already be using work-life policies; in addition, a supervisor may be assigned to a team where some employees already use work-life policies or ask to use a policy shortly after the supervisor joins the team. In the case of new employee-employer dyads, the supervisor has less time to ground their work ethic judgments on the employee's behaviors than when the supervisor has been working with the employee prior to the use or request. Therefore, it is likely that first impressions play an important role as the supervisor gauges the employee's work ethic and interprets the nature of the used or requested policies as a signal of greater or lesser work devotion. We argue that supervisors may use employees' social identities (e.g., gender, caretaker identity) as proxies for work ethic, because these identities convey stereotypical expectations.

Gender in particular entails stereotypical perceptions of men as *agentic* (i.e., "assertive, controlling, and confident") and women as *communal* (i.e., having a primary "concern with the welfare of other people"; Eagly & Karau, 2002: 574). Although gender roles have evolved such that men and women today may both engage in agentic and/or communal behaviors, the stereotypical view that women are likely to prioritize work-family balance whereas men are likely to prioritize their career continues to persist (Hakim, 2006; Hoobler et al., 2009; Kossek, Su, & Wu, 2017; Powell & Mainiero, 1992). Because of these persisting societal expectations regarding men's and women's roles (Eagly & Karau, 2002), we posit that when supervisors resort to proxies to assess

their employees' work ethic, they may assume a stronger work ethic for a male employee using a given work-life policy than for a female employee using the same policy. For instance, they may be more likely to interpret telework as a signal of higher work devotion when the user is male versus female.

Likewise, a proxy for work ethic may be the salience of caregiving responsibilities. We contend that supervisors who lack time to assess their employees' work ethic independently of the employees' social identities may assume a stronger work ethic for a "zero-drag" worker—that is, an employee with no care responsibilities (Hochschild, 1997)—than for a caregiver. The lesser work ethic associated with the caregiver identity is rooted in the view of care responsibilities as a competing loyalty that reduces employees' time and energy for work (Budig & England, 2001; Kanter, 1977). The status of motherhood in particular may undermine the credibility of an employee's organizational commitment (Correll et al., 2007), because working mothers are seen as warmer but less competent than childless women (Cuddy et al., 2004). Therefore, employees who make their care roles salient to their supervisors by displaying family pictures at their desks or by discussing upcoming family obligations while at work may be perceived by their supervisors as prioritizing family over work (Brescoll et al., 2013; Williams et al., 2016) and as behaving less professionally (Uhlmann et al., 2013). It follows that supervisors may assess their work ethic as weaker and, as a result, interpret the nature of the work-life policies they use as a signal of lesser work devotion. In line with signaling theory (Spence, 1973), we now examine the perspective of the receiver of the signal (i.e., the supervisor) in the dyad.

### 2.3.2 Supervisors' Expectations of Employees

The literature points to two important factors that influence supervisors' expectations of employees with regard to work-life policies: supervisors' work centrality and their past experiences with work-life policies.

### 2.3.2.1 Work Centrality

Supervisors differ with regard to the level of work devotion they consider to be required and expect from their subordinates. On the one hand, a supervisor who is work centric considers work a central part of life (Dubin, 1956; Kanungo, 1982; Weber, 1930); the supervisor may therefore view taking leave, for instance, as a low work devotion signal. On the other hand, a supervisor who is more family centric and values time spent with family members and friends (Kanungo, 1982), or a supervisor who is dual centric (Kossek et al., 2012), may consider an employee to be work devoted even when the employee takes leave. At the extreme, very work-centric supervisors may be workaholics who work beyond organizational requirements (Scott et al., 1997). We argue that supervisors who are work centric are likely to expect more devotion from their employees than supervisors who are family or dual centric, because the former's very high standards may create stringent performance expectations for subordinates (Porter, 2004; Scott et al., 1997). For instance, work-centric supervisors might be more prone than family- or dual-centric supervisors to perceive using the on-site gym as a way for employees to slack off from work, rather than as a way for employees to become energized and more productive.

### 2.3.2.2 Past Experiences

Supervisors' past experiences may influence their expectations of employees as well, to the extent that supervisors who have had positive experiences using work-life policies or supervising an employee who has used these policies are likely to expect that employees may use the policies in good faith (Kossek et al., 2016; Lee et al., 2002). For instance, managers who have found that working flexible hours allowed them to be more focused on work and more productive may not equate employees' use of this enabling work-life policy with low work devotion. In contrast, supervisors who have had negative experiences or who are inexperienced with work-life policies may worry that employees might abuse policies that give employees latitude, such as telework

(Perrigino et al., 2018). Taken together, we argue that the more work centric supervisors are, and the less they have had positive experiences with work-life policies, the higher their expectations of employees will be—that is, the more likely they will be to expect high devotion to work and little or no use of enabling work-life policies. We therefore propose the following (see P3 in Figure 2.1).

**Proposition 3:** Supervisors' expectations of employees moderate the relationship between the nature of the work-life policies employees use/request and the work devotion attributions supervisors makes about the employees such that (a) lower supervisor expectations may buffer employees from lower work devotion attributions resulting from the use/request of more enabling policies and may enhance higher work devotion attributions resulting from the use/request of more enclosing policies, and (b) higher supervisor expectations may worsen lower work devotion attributions resulting from the use/request of more enabling policies and may attenuate higher work devotion attributions resulting from the use/request of more enclosing policies.

### 2.3.3 Interaction in the Employee-Supervisor Dyad

The work devotion attributions resulting from the interaction between employees' preexisting work ethic and supervisors' expectations deserve in-depth theorizing because of the multiple combinations the moderations imply, as Figure 2.2 illustrates. Therefore, we detail them before turning to the organizational level. For the sake of clarity, in this section we label attributions as negative, neutral, or positive.

Even though the use of more enabling policies is likely to lead to lower work devotion attributions than the use of more enclosing policies, we argue that using enabling work-life policies may still lead to positive work devotion attributions when employees' work ethic is perceived as strong and when supervisors' expectations are relatively low. We reason, indeed, that the combination of an employee's work ethic (Furnham, 1990; Kidron, 1978) and their supervisor's relatively lenient expectations (Kossek et al., 2016;

Scott et al., 1997) may act as a buffer so that the employee is not viewed as less work devoted. For instance, a supervisor who holds lower expectations and views an employee as demonstrating a strong work ethic may view the employee as work devoted, even if the policy the employee uses is enabling (e.g., telework). However, the work devotion attributions about the same teleworking employee may only be neutral if the supervisor has higher expectations, because the employee's use of a work-life policy that the supervisor views as reducing surveillance over the employee (Sewell, 2012) is likely to disappoint the supervisor's expectations (Kossek et al., 2016; Scott et al., 1997). Clearly, the worst-case scenario (very negative work devotion attributions) will occur when an employee whose work ethic is not perceived as strong uses a more enabling policy and has a supervisor with higher expectations, because the use of a policy that gives latitude by an employee who may already be viewed in a negative light is likely to conflict with the supervisor's expectations and, thus, lead the supervisor to make lower work devotion attributions. We predict a less negative outcome for the employee whose work ethic is not perceived as strongly and who uses an enabling policy but has a supervisor with lower expectations, again because the supervisor's relative leniency may act as a buffer for the employee (see Figure 2.2).

The picture differs greatly in the case of more enclosing policies. Because more enclosing policies maximize availability for work and hours on work premises (Useem & Harrington, 2000), we argue that work devotion attributions will always be positive for employees using more enclosing policies, except when their preexisting work ethic is viewed as weaker and their supervisors have higher expectations. In the latter case, attributions are likely to be neutral, because the supervisors' expectations may be disappointed by the employees' weaker work ethic (Kossek et al., 2016; Scott et al., 1997). In the case of more enclosing policies used by employees whose work ethic is viewed as stronger (Furnham, 1990), work devotion attributions are likely to be very positive to positive, decreasing as supervisors' expectations increase, because higher expectations may make supervisors more demanding (Kossek et al., 2016; Scott et al.,

1997). In the case of enclosing policies used by employees whose work ethic is viewed as weaker, we argue that the work devotion attributions may still be positive when supervisors have lower expectations, because supervisors who expect less are likely to be more generous (Kossek et al., 2016; Scott et al., 1997) in their work devotion attributions (see Figure 2.2).

#### 2.3.4 Organizational Norms as a First-Stage Moderator

Supervisors' attributions about the use of more enabling or enclosing policies are embedded in the social context of a specific organization. However, organizations vary in their degree of family supportiveness (Allen, 2001; Thompson et al., 1999) and, more broadly, in their supportiveness of life outside of work. Because social norms prescribe acceptable behaviors in a group (Jacobson et al., 2011), we argue that organizational norms further moderate the relationship between the nature of the work-life policies used/requested and the work devotion attributions made about employees who use them.

Social norms (i.e., the “customs, traditions, standards, rules, values, fashions, and all other criteria of conduct which are standardized as a consequence of the contact of individuals” [Sherif, 1936, p. 3]) curb individuals' behaviors to a certain level of conformity (Bicchieri & Mercier, 2014; Chung & Rimal, 2016) and provide order and meaning in ambiguous or uncertain situations (Raven & Rubin, 1976). In particular, norms embedded in an organization's work-family culture shed light on “the shared assumptions, beliefs, and values regarding the extent to which an organization supports and values the integration of employees' work and family lives” (Thompson et al., 1999: 394). At the surface, artifacts (Schein, 1985) such as the availability of work-life policies (Lewis, 1997) indicate an organization's intention to be supportive. Values underlying such artifacts (Schein, 1985) are reflected in standards and rules of conduct, such as the importance placed on long working hours and unencumbered workers

(Lewis, 1997). In turn, these values reflect deeper assumptions, such as the idea that face time is an indication of productivity (Kossek & Van Dyne, 2008).

Given that the use of work-life policies is not solely focused on work (unlike, for instance, participation in training programs), we argue that a supervisor's interpretation of the ambiguous signal sent when an employee uses more enabling or enclosing policies may be influenced by organizational norms. These norms convey organizational expectations about how employees should behave at work (Schein, 2009); therefore, we posit that the relationship between the nature of the work-life policies used/requested and the work devotion attributions made about employees who use them is also moderated by organizational norms. Specifically, in a context where norms are more supportive of life outside of work, supervisors are likely to make more positive, or less negative, work devotion attributions as a result of the use of enabling and enclosing work-life policies, because family-friendly norms shed a positive light on the use of more enabling and enclosing work-life policies and make them more acceptable to use (Allen, 2001; Thompson et al., 1999). We therefore propose the following (see P4 in Figure 2.1).

**Proposition 4:** The supportiveness of organizational norms for life outside of work moderates the relationship between the nature of the work-life policies employees use/request and the work devotion attributions made about the employees such that (a) more supportive organizational norms may buffer employees from lower work devotion attributions resulting from the use/request of more enabling policies and may enhance higher work devotion attributions resulting from the use/request of more enclosing policies, and (b) less supportive organizational norms may worsen lower work devotion attributions resulting from the use/request of more enabling policies and may attenuate higher work devotion attributions resulting from the use/request of more enclosing policies.

We now explain the mechanism through which the supervisor's attributions translate into career consequences for employees, depending on organizational norms.

#### 2.4 Career Consequences of Work Devotion Attributions

In this section we argue that a supervisor's work devotion attributions concerning an employee influence the career consequences for that employee. We define career consequences as a continuum ranging from more positive to more negative observable work outcomes. On the positive side of the continuum, career consequences include premiums (i.e., gains such as salary or wage increases, bonuses, promotions, high-visibility assignments) as well as protection against penalties (e.g., staying employed during a recession or downsizing; Leslie et al., 2012; Ng et al., 2005). On the negative side, career consequences consist of penalties (i.e., losses such as income reduction, downgrading, or job loss) as well as the denial of premiums that would otherwise have been granted (e.g., being passed over for a promotion; Williams et al., 2013). Supervisors' work devotion attributions may impact career consequences for employees because supervisors have significant influence over their subordinates' career prospects (Judge & Ferris, 1993), even though additional factors (e.g., labor market, job level, tenure) beyond supervisors' control can also contribute to shape employees' career premiums and penalties. Supervisors may grant direct career premiums, such as pay raises and promotions, as well as indirect rewards, such as extra training or high-profile assignments that can eventually lead to further career premiums or protection against future career losses (Allen & Russell, 1999; Shore, Bommer, & Shore 2008). Likewise, they may penalize their employees' careers, or withhold rewards, in both the short and the long term.

We ground our reasoning that supervisors' work devotion attributions influence career consequences for their employees in the robust observation that cognitive, affective, social, and situational factors (e.g., Judge & Ferris, 1993; Mitchell, 2017), as well as



bias (e.g., Feldman, 1981; Perrigino et al., 2018) are concomitantly at play in supervisors' subjective determination of career consequences for their subordinates. In particular, supervisors' perceptions of their subordinates' commitment are related to employees' career success, above and beyond employee's job performance (Leslie et al., 2012). More generally, leader-member exchange relationship quality positively predicts supervisors' evaluation of their subordinates, even after controlling for objective measures of performance (Judge & Ferris, 1993; Martin et al., 2016).

We build on this literature and particularly on the work of Feldman (1981), who holds that categorizing employees as more or less devoted to work biases their supervisors' subsequent search for information about the employees and their job performance. Therefore, we argue that supervisors who perceive that employees are devoted to work tend to reciprocate and reward the employees with career premiums above and beyond the career advancement that would have resulted solely from the employees' job performance in a given organizational context (Leslie et al., 2012; Shore et al., 2008). When the organizational context does not allow for career premiums, such rewards may translate into shielding devoted employees from losses that they would otherwise have experienced (e.g., maintaining their pay level while other employees take pay cuts, or keeping them on the payroll while letting go of others). In sum, higher work devotion attributions lead to positive career consequences for employees, because supervisors who perceive that the employees are devoted to work tend to extend greater career premiums to those employees when possible and to buffer them from career losses otherwise.

In contrast, lower work devotion attributions lead to negative career consequences for employees, because supervisors' perceptions that employees lack devotion may be associated with the withholding of career premiums (i.e., denial of career benefits that otherwise could have been attained) or with greater career penalties than otherwise would have been inflicted (Williams et al., 2013). Such penalties have been viewed as

extrinsic punishments of employees (Perrigino et al., 2018). In light of these analyses, we propose the following (see P5 in Figure 2.1).

Proposition 5: Supervisors' work devotion attributions concerning employees who use or request more enabling or enclosing work-life policies influence the employees' career consequences such that higher attributions will lead to more positive career consequences (i.e., greater premiums and/or lesser penalties) and lower attributions will lead to more negative career consequences (i.e., lesser premiums and/or greater penalties).

#### 2.4.1 Organizational Norms as a Second-Stage Moderator

We discussed the role played by organizational norms earlier in our model. We argue that these norms also moderate the relationship between work devotion attributions that supervisors make about employees who use work-life policies and career consequences for these employees. Specifically, we believe that supervisors who are socialized into norms (Van Maanen & Schein, 1979) that support life outside of work and that explicitly discourage managers from penalizing employees who are committed to work *and* other life roles (Allen, 2001; Thompson et al., 1999) may view devoting oneself to several life roles as socially acceptable, and the work devotion schema may be less salient to them. Therefore, compared to supervisors socialized into less supportive norms, they may be less likely to determine career consequences (positive and negative) as a result of their work devotion attributions, since work devotion is less emphasized in their organization.

Supervisors who are socialized into norms less supportive of life outside of work, in contrast, see their peers rewarding employees who conform to the work devotion schema and punishing those who do not (Blair-Loy, 2003; Williams et al., 2016; Williams et al., 2013); as a result, they may be more likely to mimic this pattern, either actively, in order to conform to organizational norms, or passively, owing to their

internalization of the work devotion schema conveyed in organizational norms (Bloor & Dawson, 1994). Based on the above reasoning, we argue that supervisors socialized in more supportive organizational norms will be less likely than supervisors in less supportive environments to determine career consequences for employees as a function of their work devotion attributions (see P6 in Figure 2.1).

Proposition 6: The supportiveness of organizational norms for life outside of work moderates the relationship between work devotion attributions made by supervisors concerning employees who use work-life policies and career consequences for the employees such that more supportive organizational norms may buffer the employees from the negative career consequences resulting from lower work devotion attributions and may attenuate the positive career consequences resulting from higher work devotion attributions.

## 2.5 Discussion

In this article we have theorized about the reasons why the career consequences associated with using work-life policies vary greatly. Building on the organizational control literature (Baron et al., 1988; Clark & Wilson, 1961; Flamholtz et al., 1985; Kärreman & Alvesson, 2004; Lincoln & Kalleberg, 1985, 1990), we have argued that the issue of organizational control over achievement of the organization's goals and objectives is central to understanding the career consequences of work-life policy use. Because the enabling versus enclosing nature of the work-life policies employees use sends a signal pertaining to the employees' work devotion (Spence, 1973), employees' use of more enabling work-life policies (e.g., leave, telework) leads supervisors to attribute lower work devotion to the employees (Heider, 1958; Jones & Davis, 1965; Kelley, 1967). In contrast, employees' use of more enclosing work-life policies (e.g., on-site facilities and services) leads supervisors to assess the employees as more work

devoted. These work devotion attributions, in turn, translate into career consequences for employees above and beyond what they would have otherwise experienced.

Furthermore, we have identified the individual and organizational factors that intervene as this process unfolds. Specifically, different supervisors may make different work devotion attributions about different employees' use of the same work-life policy, depending on the employees' preexisting work ethic, the supervisors' own expectations of the employees, and the supportiveness for life outside of work of the organizational norms in which they are embedded. In addition, compared to supervisors in more supportive environments, supervisors in less family-supportive organizations may place more importance on their work devotion attributions concerning employees' use of work-life policies when they make career decisions for these employees.

Our article makes two important theoretical contributions to the work-life literature. First, conceptualizing work-life policies as control mechanisms for organizations to reach their goals provides a strong theoretical basis to differentiate work-life policies and their outcomes. Although work-life policies are quite heterogeneous (Den Dulk et al., 2013), very little theoretical work so far has attempted to conceptually debundle such policies, since most typologies offer pragmatic rather than theoretical distinctions (e.g., Glass & Riley, 1998). One notable exception is Rau and Hyland's (2002) work, which places the policies along a continuum from integration (i.e., low contrast between two roles) to segmentation (i.e., high contrast between two roles; Ashforth et al., 2000; Edwards & Rothbard, 2000; Nippert-Eng, 1995). Although this categorization sheds light on individual preferences for the use of various work-life policies, we believe that the effect of employee segmentation and integration behaviors on work devotion attributions by supervisors is unclear. On the one hand, segmentors may be seen as more devoted to work because they may handle their role responsibilities better (Dumas & Sanchez-Burks, 2015) and refrain from referring to other roles while at work (Uhlmann et al., 2013). On the other hand, integrators may

be seen as more work devoted because they respond to work demands even outside standard work hours (Kossek & Van Dyne, 2008) and may be able to craft richer relationships with their colleagues (Dumas & Sanchez-Burks, 2015).

Our model, however, offers a clear theoretical explanation for how the enabling versus enclosing ways work-life policies exert control on employees fosters different work devotion attributions on the part of supervisors and, consequently, different career consequences for their users. In addition, our model can be applied to other behaviors related to the work devotion schema (e.g., time norms, working while on vacation), thus offering a number of interesting avenues for future research in the field.

Second, we provide clarity on the disputed issue of whether employees' use of work-life policies has positive or negative career consequences (see Leslie et al., 2012) by identifying the mechanisms leading to career consequences and by parsing out the roles played by policies, supervisors, employees, and organizational norms. We model career consequences associated with the use of work-life policies as a multilevel work devotion signaling process involving the nature of the used or requested work-life policy, employees' preexisting work ethic, supervisors' expectations of their employees, organizational norms, and supervisors' attributions. We thus point out the central role played by signals (Connelly et al., 2011; Ross, 1977; Spence, 1973) and attributional judgments (Heider, 1958; Jones & Davis, 1965; Kelley, 1967) and, hence, by the broader cultural schemas that surround these signals and judgments, such as gender roles (Eagly & Karau, 2002), work and family devotion schemas (Blair-Loy, 2003; Reid, 2015; Williams et al., 2013), and organizational work-life cultures (Allen, 2001; Thompson et al., 1999).

Our focus on work devotion attributions extends Leslie et al.'s work (2012) by pointing out that the cultural schemas underlying supervisors' attributions about employees' work devotion—that is, the work devotion schema (Blair-Loy, 2003; Dumas &

Sanchez-Burks, 2015; Williams et al., 2013)—are at the root of career consequences for users of work-life policies. We also shed light on career consequences by construing positive career consequences as comprising both career premiums and protection against penalties, and negative career consequences as comprising both career penalties and withholding of career premiums that would have been attained otherwise. Taken together, we believe that our model provides a novel, comprehensive, and actionable explanation of career consequences associated with the use of work-life policies.

In addition, we believe that our model may, by extension, shed light on both employees' decision processes regarding whether to use work-life policies and the policies' resulting use (Eaton, 2003), as well as on family-supportive supervisory behaviors (Hammer et al., 2011) and the stigmatization of work-life policy users (Williams et al., 2016; Williams et al., 2013). For instance, our model suggests that policies on the enabling side of the continuum, for which supervisors tend to make lower work devotion attributions, are likely to have lower utilization (Eaton, 2003) and elicit greater stigmatization (Williams et al., 2016; Williams et al., 2013) and backlash (Perrigino et al., 2018) compared to policies on the enclosing side of the continuum. In addition, our model implies that when employees believe that their preexisting work ethic (Furnham, 1990) will shield them from low work devotion attributions (e.g., because they have been praised by their supervisor), they may be more inclined to use enabling work-life policies compared to employees who assess their work ethic credit as lower.

Last, our theorizing of the factors that influence supervisors' expectations of employees may shed light on the reasons why some supervisors enact more supportive behaviors than others (Hammer et al., 2011). Likewise, our model suggests that the same supervisor may behave in a more supportive way towards employees who convey a stronger work ethic than towards employees who convey a weaker work ethic.

### 2.5.1 Agenda for Future Research

Our model opens up important new avenues of research. First, future research should further investigate the placement of the whole range of work-life policies on the enabling versus enclosing continuum. We suggest this could be done by conducting benchmark studies in which HR managers, supervisors, and employees would rate work-life policies as more enabling versus more enclosing based on how much a policy gives employees latitude over when, where, and how much they work (i.e., enabling) or contributes to maximizing their availability for work and time spent on work premises (i.e., enclosing). Furthermore, future research may seek to investigate the impact of the duration of the use/request of work-life policies, since it is possible that long-term use of a policy will be more noticed by a supervisor—and therefore more associated with work devotion attributions—than will episodic use. Relatedly, the signal sent by requests that are not granted by the supervisor, while being consequential, may not last as long as the signal sent by actual use.

Another interesting question pertains to the use of multiple work-life policies. What would be the additive effect of requesting/using multiple policies, especially when some policies are enabling and others are enclosing? Based on our theorization, we can speculate that the prior use of policies has the potential to affect the way an employee's work ethic is perceived. Hence, it is possible that the initial use of enabling policies (prior to more enclosing ones) may have a long-lasting negative influence on a supervisor's work devotion attributions, even when more enclosing policies are used later on. Longitudinal studies monitoring the nature and number of policies used by an employee over time could provide insight into this matter.

Second, we call for future research on the factors that render salient an employee's work ethic prior to the use of a work-life policy, as well as research on the factors that influence a supervisor's expectations of the employee. For instance, age and race are important social identity markers (Tajfel & Turner, 1986) that may also be taken as

proxies for work ethic. Importantly, the intersection of an employee's gender and social class should be examined as well. For instance, specific stereotypes pertain to how low-wage mothers experience work-family conflict, since such mothers are often viewed as irresponsible for having children they cannot adequately care for (Dodson, 2013; Williams et al., 2013). Employees' impression management strategies (Leary & Kowalski, 1990) may also color supervisors' perceptions of their work ethic. For instance, female professionals and managers tend to display fewer family pictures on their office desks than do female entry-level employees and male professionals and managers (Hochschild, 1997). This suggests that the former may be underplaying their caretaker identity so as to proactively project a higher work ethic; moreover, it also suggests that employees' agency in crafting the work devotion attributions made by their supervisors is a worthwhile topic for investigation.

Regarding supervisors, their expectations of a given employee could be influenced by other factors, such as gender, age, social class, and race homophily with the employee (McPherson & Smith-Lovin, 1987). It is also possible that supervisors hold different expectations for jobs they deem to be conducive to a specific work-life policy (e.g., part-time or reduced-load work arrangements may be easier in a non-client-facing or single contributor job) than for jobs they view as nonconducive (Kossek et al., 2016). Accounting for supervisors' perception of job demands would explain Glass's finding (2004) that reduced hours, flexible hours, and telework hindered working mothers' wage growth significantly more when they held managerial and professional positions than when they held lower positions.

Third, attributions made by others than the direct supervisor (e.g., coworkers, people higher up in the hierarchy) may shape career consequences as well. In particular, the use of policies that put more strain on coworkers (e.g., poorly managed compressed workweeks in which coworkers are expected to take up the remainder of the work) may backfire, leading coworkers to express resentment at the less work-devoted policy user



(Casper et al., 2007; Rothausen et al., 1998), and this, in turn, may influence the supervisor's own attributions. In addition, work devotion attributions made by higher-level supervisors may directly impact employees' career consequences when higher-level supervisors participate in career decisions. It would be fruitful to theorize about the impact of these other attributions and about their combined effects.

Fourth, enabling and enclosing work-life policies may impact career outcomes through mechanisms other than work devotion attributions—particularly through job performance. Notably, this could be the case for supervisors socialized into family-supportive norms where work devotion attributions determine career consequences to a lesser extent than in less family-supportive organizations. Telework, for instance, may increase an employee's productivity and therefore their job performance; however, less face time may result in a loss of important information and therefore reduced performance (Gajendran & Harrison, 2007). These possibilities call for research on the combined effect of the impact of using a policy on job performance and on supervisors' work devotion attributions.

Last, we call for research examining the impact of cultural variations on the processes we outline in the model. Cultural schemas related to work and life rules are deeply embedded in specific national cultures (Ollier-Malaterre & Foucreault, 2017; Powell et al., 2009). Therefore, it is important to understand to what extent the work devotion schema is pervasive outside the United States. This schema originated in Protestant communities in Europe and is typical of American ways of working (Uhlmann & Sanchez-Burks, 2014). However, a growing stream of research has focused on investigating the Islamic work ethic (Ali & Al-Owaihian, 2008), and a thirty-nine-country study showed that respondents reported strong intrinsic work values in countries where Buddhism, Christianity, Hinduism, and Islam play an important role, whether or not the respondents themselves were religious (Parboteeah & Cullen, 2003).

### 2.5.2 Conclusion

There is evidence that the use of work-life policies is beneficial for employees who use them, consistent with the “happy worker story” (Weeden, 2005: 478). However, there is also evidence that those who use such policies may be penalized in the form of lower wages, fewer promotions, and reduced career mobility, which suggests the presence of a flexibility stigma (Williams et al., 2013). One reason for this seeming contradiction is that not all work-life policies are equivalent. In this article we have theorized about the different nature of work-life policies that may exert control over employees in more enabling versus enclosing ways. Furthermore, we have proposed a detailed explanation of the signaling and attributional mechanisms at play in supervisors’ interpretation of the used work-life policies, which result in positive and negative career consequences for employees. We hope that the proposed model guides future work-life research and practice in a dual-agenda perspective—to support employees as they manage their work-life interface, as well as to enhance organizational performance.

Figure 2.1

Work Devotion Attributions and Career Consequences Associated with the Use/Request of More Enabling Versus More Enclosing Work-life Policies

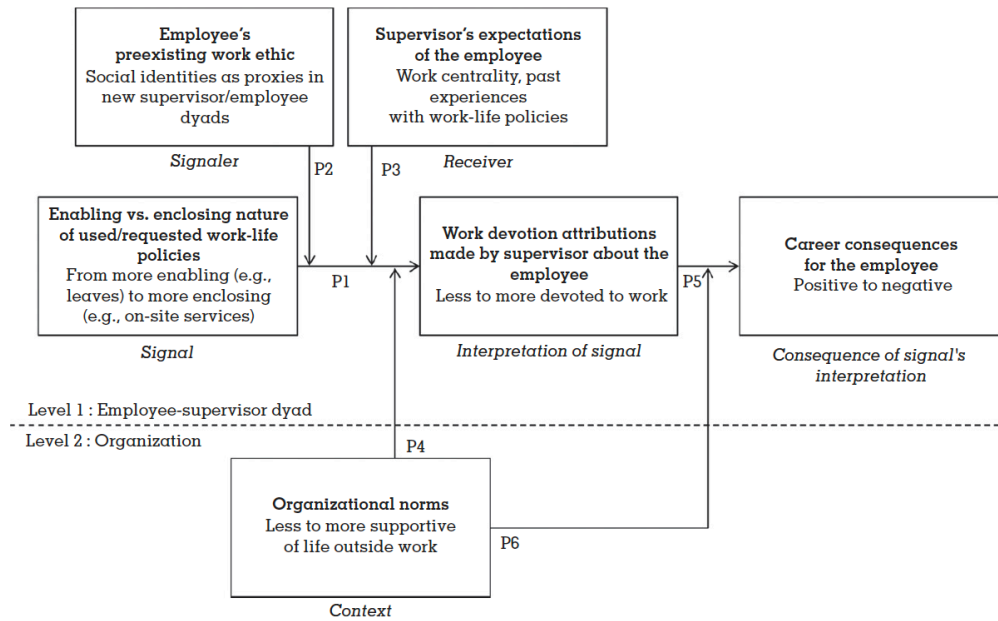


Figure 2.2

Work Devotion Attributions Following Use/Request of More Enabling Versus More Enclosing Work-life Policies

		Supervisor's expectations of the employee	
		Lower	Higher
Employee's preexisting work ethic	Higher	<i>More enabling policies</i> <b>Positive</b> work devotion attributions	<i>More enabling policies</i> <b>Neutral</b> work devotion attributions
		<i>More enclosing policies</i> <b>Very positive</b> work devotion attributions	<i>More enclosing policies</i> <b>Positive</b> work devotion attributions
	Lower	<i>More enabling policies</i> <b>Negative</b> work devotion attributions	<i>More enabling policies</i> <b>Very negative</b> work devotion attributions
		<i>More enclosing policies</i> <b>Positive</b> work devotion attributions	<i>More enclosing policies</i> <b>Neutral</b> work devotion attributions

## CHAPITRE III

### ARTICLE 2

#### THERE ARE TWO SIDES TO EVERY TALE: ENABLING – ENCLOSING WORK-LIFE POLICIES AND THE ROLE OF AUTONOMY SATISFACTION

Sarah Bourdeau, Nathalie Houlfort and Léandre-Alexis Chénard Poirier  
Université du Québec à Montréal

*Acknowledgments:* This research was made possible by a scholarship from the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada to Sarah Bourdeau and a grant from the Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture to Nathalie Houlfort. The authors sincerely thank Gabriel Lemay-Lapointe, Laurie Deschênes, Charles-Étienne Lavoie, Flavie Dion-Cliche, Julie Lauzier and Maude Guilmette for their help in recruiting participants. The authors would also like to thank Drs. Ariane Ollier-Malaterre and Yanick Provost Savard for their constructive review of this manuscript.

Correspondence concerning this paper should be addressed to Sarah Bourdeau, Département de psychologie, Université du Québec À Montréal, C.P. 8888, Succ. Centre-Ville, Montréal, H3C 3P8 (QC), Canada. Tel.: 514-606-7901. Email: [bourdeau.sarah1@gmail.com](mailto:bourdeau.sarah1@gmail.com).

THERE ARE TWO SIDES TO EVERY TALE: ENABLING – ENCLOSING  
WORK-LIFE POLICIES AND THE ROLE OF AUTONOMY SATISFACTION

Abstract

Work-life policies are offered to employees to help them manage conflicting demands stemming from work and life. Yet findings on the actual outcomes of such policies are mixed. Indeed, most research tends to bundle different work-life policies instead of taking their differential nature into consideration. One exception is the enabling – enclosing conceptualisation of work-life policies (Bourdeau et al., 2019). This paper presents four cross-sectional studies conducted among various samples of potential and actual work-life policies users in order to 1) empirically validate that work-life policies can be classified using the enabling – enclosing proposition; 2) investigate how the use of enabling, mid-range and enclosing policies relates with various intraindividual outcomes; and 3) integrate the self-determination perspective (Ryan & Deci, 2017) to explore the mediating role of autonomy satisfaction in policies-outcomes relationships. The three-factor model (enabling, mid-range and enclosing) was supported in all four studies, for both projected use (Study 1, N = 292; Study 2, N = 181) and actual use (Study 3, N = 284; Study 4, N = 251) of work-life policies. Furthermore, structural equation modeling showed that greater use of enabling policies leads to higher levels of satisfaction with life, career, and work-life balance, whereas greater use of enclosing policies leads to higher levels of emotional exhaustion and turnover intentions, both directly (Study 3) and through the mediating role of autonomy satisfaction (Study 4). We discuss theoretical and practical implications of this research.

Keywords: work-life policies, enabling – enclosing policies, self-determination theory, organizational control

Des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle sont offerts aux employés pour aider à la gestion des demandes provenant des sphères de vie personnelle et professionnelle. Toutefois, les travaux sur les conséquences de ces dispositifs sont divergeants. Ainsi, la majorité des travaux s'intéresse aux dispositifs de manière interchangeable plutôt que de considérer leur nature différentielle. Une exception notable est la proposition habilitante – englobante des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle (Bourdeau et al., 2019). Cet article présente quatre études à devis transversal réalisées auprès de divers échantillons d'utilisateurs potentiels et passés de dispositifs afin de : 1) valider empiriquement que les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle peuvent être catégorisés suivant la proposition habilitante – englobante;

2) investiguer comment l'utilisation de dispositifs habilitants, intermédiaires ou englobants est liée avec diverses conséquences intraindividuelles; et 3) intégrer la perspective de l'auto-détermination (Ryan et Deci, 2017) pour explorer le rôle médiateur de la satisfaction du besoin d'autonomie dans la relation dispositifs – conséquences. Le modèle factorielle à trois facteurs (habilitants, intermédiaires, englobants) a été supporté dans les quatre études, à la fois pour l'utilisation projetée (Étude 1, N.= 292; Étude 2, N = 181) que l'utilisation passée (Étude 3, N = 284; Étude 4, N = 251) de dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Par ailleurs, des analyses par équation structurelle démontrent qu'une plus grande utilisation de dispositifs habilitants mène à de plus grands niveaux de satisfaction dans la vie, dans la carrière et envers l'équilibre travail-vie personnelle, alors qu'une plus grande utilisation de dispositifs plus englobants mène à de plus grand niveaux d'épuisement professionnel et d'intention de quitter l'organisation, tant directement (Étude 3) que via le rôle médiateur de la satisfaction du besoin d'autonomie (Étude 4). Nous discutons des implications théoriques et pratiques de cette recherche.

Mots clés : dispositifs de conciliation travail vie-personnelle, dispositifs habilitants – englobants, théorie de l'autodétermination, contrôle organisationnel

THERE ARE TWO SIDES TO EVERY TALE: ENABLING – ENCLOSING  
WORK-LIFE POLICIES AND THE ROLE OF AUTONOMY SATISFACTION

As the dual earner family model became the norm (e.g., U.S. Department of Labor, 2018), and with ever increasing demands made on employees, it is now more and more difficult to be equally involved in all aspects of life such as work, family, community, and self (Demerouti, 2012; Kreiner, 2006; Kreiner, et al., 2006). Increasing work-life conflicts (Greenhaus & Beutell, 1985) are experienced, and such conflicts have been found to be detrimental for employees and organizations alike (e.g., higher burnout rates, higher turnover intentions, lower work and life satisfaction: see Amstad et al., 2011 for a review). As a solution, an increasing number of organizations now offer work-life policies (e.g., leaves, flexible work schedule, onsite childcare) to their employees to help them alleviate the conflicting demands stemming from multiple life roles (Kossek, et al., 2010). Unfortunately, work-life policies have been found to be detrimental for some employees (Williams et al., 2013). Understanding how the consequences of these policies differ for the employee is crucial, as they will determine, at least in part, if the policies will be used or not. Developing, implementing and providing access to policies that are not used by employees because they fear the consequences triggered would represent a waste of time, energy and money.

Two narratives regarding the outcomes of work-life policies can be found in past research, however (Bourdeau, et al., 2019). The “happy worker story” demonstrates that work-life policies lead to positive outcomes (e.g., higher job performance: Gajendran & Harrison, 2007; increased attraction and retention of top talents: Blair-Loy & Wharton, 2002) whereas the “flexibility stigma” narrative demonstrates the opposite (e.g., wage penalties: Blair-Loy & Wharton, 2004; fewer promotion opportunities, reduced career mobility within and across organizations: Durbin & Tomlinson, 2010). To date, the literature has, for the most part, taken a global approach, bundling together different work-life policies when examining the outcomes associated



with their availability and/or use, which can explain these discrepancies (Bourdeau et al., 2019). One exception is the enabling – enclosing proposition, which construes work-life policies as control mechanisms that can be more or less enabling or enclosing, differing “in terms of *how* the control is conveyed” (Bourdeau et al., 2019; p. 176), but the actual nature of different work-life policies has yet to be empirically validated.

Furthermore, some recent studies have aimed to understand the organizational mechanisms that underlie why some policies may affect career outcomes for users (e.g., Bourdeau et al., 2019; Leslie et al., 2012), but intrapersonal psychological processes that explain attitudinal (work-life balance satisfaction, life and career satisfaction), affective (emotional exhaustion) and behavioral (turnover intentions) outcomes require further investigation. Control has been found to impact employees’ sense of autonomy (Ryan & Deci, 2017), defined within self-determination theory as the need to be able to self-regulate and organize one’s behaviors according to personal values (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). When satisfied, this basic psychological need leads to well-being and positive outcomes follow (such as higher work-life balance satisfaction). Consequently, because work-life policies are by nature controlling, they could impact employees’ sense of autonomy such that more enabling policies (e.g., reduced workload) that tend to give more latitude to employees over “when, where and how much they work” (Bourdeau et al., 2019; p. 176), could increase satisfaction of the need for autonomy, and thereby lead to more positive intra-personal outcomes, whereas more enclosing policies (e.g., onsite childcare) that tend to expand the time spent on the work premises and the employee’s availability for work could lead to the opposite.

The purpose of this paper is threefold. First, we empirically validate the enabling – enclosing proposition by situating and reporting on a series of cross-sectional studies with different samples of potential and actual users of work-life policies. Second, we investigate the individual outcomes associated with the use of more enabling, mid-

range, and enclosing policies. Third, we analyze whether autonomy satisfaction is a mediator of these relationships.

Our research makes several important contributions to the work-life literature and presents a first application of self-determination theory to work-life issues. Hence, we extend theory on the enabling – enclosing proposition by first offering an empirical validation of the distinctive nature (i.e., enabling, mid-range, enclosing) of various work-life policies with four different samples of potential and actual users. Second, we demonstrate that enabling, mid-range and enclosing policies are differently associated with intra-personal outcomes, helping further knowledge on work-life policies and explain conflicting results from past research: whereas previous analysis tended to bundle work-life policies together, our results confirm that all work-life policies are not created equal. Third, our analysis of the role of autonomy satisfaction in the relationship between the use of work-life policies and intra-personal outcomes introduces a mediator, offering a new perspective to better understand and predict work-life policies' consequences on employees.

### 3.1 Theory and Hypotheses

#### 3.1.1 Work-life Policies in Context: The Evolution of Work and Competing Demands

Women in industrialized countries massively re-entered the labor market in the 1960s and the traditional breadwinner family model now coexists with a dual-earner or dual-career model (e.g., Cohen & Bianchi, 1999; Greenhaus & Kossek, 2014; Nomaguchi & Johnson, 2009; Percheski, 2008). As a result, the reality of the majority of today's workforce is very different from the traditional "ideal worker", characterized as someone who can readily work long hours, come to work on short notice, and travel, in sum, a worker who can easily give up their non-work responsibilities (Acker, 1990; Burchell & Fagan, 2004; Hochschild, 1997; Williams, 1989, 2001; Williams, et al.,

2013). Nowadays, in addition to professional demands, most workers assume (alone or in partnership) increasing responsibilities in their personal life (e.g., elder care responsibilities: Shoptaugh et al., 2004), making it more and more challenging for them to manage the competing demands emerging from work and life domains (Demerouti, 2012, Kreiner, 2006, Kreiner et al., 2006). Work-life policies can help employees manage such conflicting obligations. For example, an organization may go beyond public provisions and offer paid parental leave and onsite childcare to its employees. Employers can also make it possible for employees to modify their schedules in order to respond to family demands (i.e., flexible work schedule) and to work from home a few days a week (i.e., telework).

The literature examining employee outcomes associated with the availability and use of work-life policies presents mixed findings (Kelly et al., 2008; Kossek & Thompson, 2016; Kossek & Michel, 2011; Leslie et al., 2012). Bourdeau and colleagues (2019) identified two divergent narratives in the literature: the “happy worker story” and the “flexibility stigma”. On the one hand, the “happy worker story” points out that working flexibly and taking leaves lead to positive attitudinal and behavioral outcomes for employees and organizations, including perceptions of organizations and supervisors as more family supportive (Allen, 2001), higher retention rates (Blair-Loy & Wharton, 2002), lower work-family conflict (Allen, 2001; Mennino et al., 2005; O’Driscoll et al., 2003; Thompson et al., 1999), greater work-family balance (Ezra & Deckman, 1996; Hill et al., 2003; Hill et al., 2004), greater career satisfaction (Lee et al., 2002), higher salaries (Gariety & Shaffer, 2001; Weeden, 2005), higher levels of job satisfaction and lower levels of job stress (Baltes et al., 1999; Gajendran & Harrison, 2007), and improved job performance (Baltes et al., 1999; Lee et al., 2002). On the other hand, the “flexibility stigma” literature suggests that working flexibly and taking leaves lead to negative attitudinal and behavioral outcomes for workers, such as greater work-family conflict (Brough et al., 2005; Hammer et al., 2005), increased perceptions of procedural injustice (Ollier-Malaterre, 2010), wage penalties (Budig & England,

2001; Glass, 2004; Judiesch & Lyness, 1999; McCloskey & Igarria, 2003; Williams, 2001), lower performance evaluations (Judiesch & Lyness, 1999; Wharton et al., 2008), blocked career mobility and fewer promotions (Cohen & Single, 2001; Glass, 2004; Judiesch & Lyness, 1999; McCloskey & Igarria, 2003; Williams, 2001).

Bourdeau and colleagues (2019) further identified two main reasons that can explain these divergent results. First, most research tends to either bundle different work-life policies together by using counts of available policies or focus on isolated policies (Kelly et al., 2008). Second, there is much emphasis on leaves and flexible work arrangements (i.e., flexible work schedule, telework) while other work-life policies are typically left out (e.g., job share, onsite facilities such as childcare, fertility treatment reimbursement). Butts and colleagues (2013) further argued that past research hasn't always differentiated mere availability from the use of work-life policies, which we believe could also help explain the conflicting results.

### 3.1.2 Differentiating Work-Life Policies and the Enabling – Enclosing Proposition

Even if the importance of differentiating work-life policies is clear and sound theoretical distinctions have been proposed, empirical research on this specific issue is still scarce. A first classification was proposed by Glass and Riley's (1998), which categorized work-life policies according "to their impact on workers' ability to manage job and family responsibilities" (Glass & Riley, 1998, p. 1409) and created three corresponding clusters of policies: 1) hours reduction (e.g., part-time work), 2) schedule flexibility (e.g., flexible schedule, telework), and 3) indicators of social support for parents (e.g., supervisor support). They found that policies in the first cluster that facilitate a reduction of work hours (such as maternity leave) were related with lower turnover intentions. Although interesting, this distinction is more pragmatic than theoretical as it pertains more to the practical nature and organizational implementation of the policies (Bourdeau et al., 2019). Furthermore, to our knowledge, no other research has investigated the outcomes of work-life policies according to these

clustered categories. Moreover, positioning policies within the three clusters is not as clearcut as it seems. For example, flexibility to leave the workplace in case of emergency is classified as an indicator of social support, whereas it could also be an indicator of schedule flexibility, that is, having a schedule that allows the flexibility to manage emergencies as they occur. Thus, there seems to be some overlap between these three clusters, and they may not lead to different outcomes.

Rau and Hyland (2002) proposed placing work-life policies along an integration – segmentation continuum (Ashforth et al., 2000; Edwards & Rothbard, 2000; Nippert-Eng 1995). They argued that policies such as telework fall on the integration side of the continuum, as they facilitate low contrasts between work and home roles. Other policies, such as a flexible work schedule, fall on the segmentation side of the continuum, as they facilitate high contrast between roles. While this categorization is enlightening, actually placing all policies on the continuum is again not as clearcut as it seems. Whereas telework is a clearer example of integration because the employee literally brings work home, a flexible work schedule may facilitate both segmentation and integration. For example, employees could adopt a flexible work schedule in a way that facilitates segmentation, by deciding to start their workday earlier and skipping their lunch break, in order to be able to leave earlier to spend more time at home. Others could instead use flexible scheduling in a way that facilitates integration by spreading their work hours to attend to personal responsibilities during the day, thus alternating between time spent on work and on personal matters while at work. Furthermore, this conceptualization focuses on flexible work arrangements (namely telework and flexible work schedules) and does not consider the whole range of actual work-life policies that could be offered to employees.

More recently, Bourdeau and colleagues (2019) theorized that work-life policies fall on an enabling – enclosing continuum. Based on Flamholtz and colleagues' definition of organizational control (1985), Bourdeau et al. (2019) construed work-life policies as

control mechanisms and “attempts by the organization to increase the probability that individuals and groups will behave in ways that lead to attainment of organizational goals” (p. 36). Like other organizational control mechanisms (e.g., surveillance, threats of unemployment, promotions, wage increases, bonuses), work-life policies differ in the way the control is conveyed. At one end of the continuum are the more enabling policies that give employees more “latitude over when, where, and how much they work” (Bourdeau et al., 2019; p. 176). At the other, are the more enclosing policies that expand employees’ time spent on the work premises and availability for work.

This paper focuses on seven work-life policies, chosen so as to include the most frequently provided, used and studied policies (i.e., telework, flexible work schedule, leaves) as well as policies and services that clearly fall on both sides of the enabling – enclosing continuum (e.g., reduced workload and job share as clear examples of enabling policies and onsite childcare as a clear example of an enclosing policy)<sup>6</sup>. Finally, we also included a policy that is less common and understudied (i.e., fertility treatment reimbursement), but that is starting to be offered in different organizations. These policies are defined in Table 3.1.

We argue that reduced workload, job share, and leaves should be categorized as more enabling policies, as they all enable employees to spend more time in non-work roles (Kelly & Moen, 2007; Kossek & Michel, 2011). Moreover, onsite childcare and fertility treatment reimbursement should be categorized as more enclosing policies:

---

<sup>6</sup> The policies under study in this research were selected by the research team members after a consultation of the literature. The aim was to identify policies that were both highly used, as well as less common ones. Hence, we acknowledge that the policies selected are not representative of the full array of policies that could be made available to employees (for reference, see Chrétien & Létourneau, 2010). Future research should focus on expanding the results of the present series of studies as to include more diverse policies and practices to further our understanding of work-life policies.

although genuinely practical and helpful, onsite childcare can enclose employees within the workplace by removing the pressure to leave early to pick up a child at an off site childcare (Bourdeau et al., 2019). Fertility treatment reimbursement may also enclose employees within the workplace as it facilitates delaying childbearing to later career stages, freeing up time and energy for work in the present time. As suggested by previous categorizations efforts, we propose that other policies may fall at various points along the continuum, having both enabling and enclosing properties. However, we offer an innovative rationale explaining the continuum's structure: depending on how mid-range policies are implemented, they could fall more on the enabling or the enclosing end. For example, flexible work schedules can be enabling as they allow for the possibility of shifting a work schedule outside of regular office hours, but they can also be enclosing in the sense that, in the absence of clear work hours, employees might end up spending more time at work (Hill et al., 2010). Telework enables the employee to work where they want and reduces commuting time, but can also lead the employee to work longer hours because of that reduced commuting time (Hill et al., 2010). Therefore, we hypothesize that:

Hypothesis 1: Use of work-life policies is likely to fall in a three-factor structure: enabling policies (e.g., reduced workload, job share and leaves), mid-range policies (e.g., flexible schedule and telework), and enclosing policies (e.g., onsite childcare and fertility treatment reimbursement).

### 3.1.3 Enabling – Enclosing policies: Different in Nature and in Outcomes

Bourdeau and colleagues (2019) argue that different work-life policies should lead to different career outcomes for the employees who use them. Anchored in signaling (Connelly et al., 2011; Ross, 1977; Spence, 1973) and attributional theories (Heider, 1958; Jones & Davis, 1965; Kelley, 1967), they reason that the use of more enclosing policies positively lead to objective career indicators of success (Gutteridge, 1973), such as career premiums for the employee (e.g., promotion, bonus) and protection from

career penalties (e.g., maintaining employment during organizational downsizing), because they signal greater devotion to work. Conversely, the use of more enabling policies leads to career penalties (e.g., income reduction) or denial of career premiums (e.g., not getting the annual bonus), because they signal less devotion to work. Beyond such objective indicators, workers can also assess their career success more subjectively. Subjective indicators of career success, such as career satisfaction (i.e. an intra-personal outcome) have been found to be empirically distinct, yet positively related (Ng et al., 2005) to more objective indicators. Hence, because our goal is to investigate intra-personal outcomes, we argue that the use of more enclosing work-life policies should lead to higher career satisfaction, whereas the use of more enabling work-life policies should lead to lower career satisfaction.

Furthermore, longer work hours have been found to predict lower work-life balance satisfaction (Valcour, 2007), lower life satisfaction (Goh et al., 2015) and higher rates of emotional exhaustion and higher turnover intentions (De Croon et al., 2004). We further propose that because enclosing policies (onsite childcare, fertility treatment reimbursement) promote longer work hours, more frequent use of them should usually lead to lower work-life balance satisfaction, lower life satisfaction, higher emotional exhaustion and higher turnover intentions. Conversely, because higher use rates of more enabling policies (reduced workload, job share, leaves) are typically associated with a reduction in work hours, we propose that they will lead to higher work-life balance satisfaction, higher life satisfaction and lower emotional exhaustion and lower turnover intentions. Although the mode of implementation of mid-range policies (flexible work schedule, telework) can vary, and thus lead to longer work hours, they tend to be more enabling by nature, giving more leeway in terms of where, when and how much work is done (Bourdeau et al., 2019). In line with this, we argue that the same patterns as those for enabling policies should be expected, but that the relations will be weaker. We hypothesize that:



Hypothesis 2a: Enabling policies will be associated with higher work-life balance satisfaction, higher satisfaction with life, lower satisfaction with career, lower emotional exhaustion and lower turnover intentions.

Hypothesis 2b: Enclosing policies will be associated with lower work-life balance satisfaction, lower satisfaction with life, higher satisfaction with career, higher emotional exhaustion and higher turnover intentions.

Hypothesis 2c: Mid-range policies will be associated with higher work-life balance satisfaction, higher satisfaction with life, lower satisfaction with career, lower emotional exhaustion and lower turnover intentions. These relationships will be weaker compared to those between enabling policies and outcomes.

#### 3.1.4 Enabling – Enclosing policies: From Autonomy to Control

As control mechanisms, work-life policies can have a great impact on employees' autonomy satisfaction, because social-contextual conditions that convey control (pressuring people to think, feel or behave in particular ways) typically thwart individuals' need for autonomy (Ryan & Deci, 2017). The need for autonomy is one of the three basic psychological needs, the satisfaction of which ensures optimal functioning, according to self-determination theory (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). It is the need to be able to self-regulate, make significant choices and organize one's behaviors according to personal values (Deci & Ryan, 2000). Perceiving a lack of control over their behaviors, thoughts or decisions, as though they were a simple pawn, "can alienate people from their values and interests and at times reduce their quality of engagement, their performance and creativity and sometimes even their moral compasses" (Ryan & Deci, 2017, p.125). An unsatisfied need for autonomy can lead to negative outcomes such as increased psychological distress (Fernet et al., 2013; Van den Broeck et al., 2010) and turnover intentions (Olafsen et al., 2017), lower work-life balance satisfaction (Mas-Machuca et al., 2016), as well as lower work (Kovjanic et al., 2012) and career satisfaction (Guay et al., 2003; Pesch et al., 2015).

We argue that enabling policies (i.e., reduced workload, job share, leaves) should lead to higher autonomy satisfaction because the controlling functional significance (e.g., how an event will be interpreted by the individual: Ryan & Deci, 2017) of these policies is less perceptible. Indeed, enabling policies give employees some leeway in terms of when, where and how much they devote themselves to work versus other important roles in their lives. Thus, they should be perceived as more autonomy supportive than enclosing policies and lead to more positive intra-personal outcomes.

The controlling functional significance of enclosing policies is believed to be more salient than that of enabling policies. The former usually influence employees to spend more time on the work premises, work longer hours, and overall offer less leeway or choice as to how, when and where to fulfill work-related demands and responsibilities. Although Bourdeau et al. (2019) suggest that they can result in career premiums, we argue that they could also lead to more detrimental intra-personal outcomes through diminished autonomy need satisfaction.

Because of the variation in the way mid-range policies can be implemented, employees using mid-range work-life policies may not have as much control over how much work they actually do, as telework and flexible work schedules may lead to longer work hours. Still, these policies often offer control to the employees over when and where they work. As a result, the salient functional significance of these policies, as perceived by employees, will not necessarily be the control of their behavior by their organization. Thus, mid-range policies should lead to positive intra-personal outcomes through increased autonomy, but because of the variation in the way they can be implemented, the strength of the relations should be weaker compared to enabling policies.

Hypothesis 3a: The use of enabling and mid-range policies will be positively related with autonomy satisfaction and the use of enclosing policies will be negatively related with autonomy satisfaction.

Hypothesis 3b: The relationship between the use of mid-range policies and autonomy satisfaction will be weaker than the relationship between the use of enabling policies and autonomy satisfaction.

Hypothesis 3c: Autonomy satisfaction will be positively related to work-life balance satisfaction, satisfaction with life and career, and negatively related to emotional exhaustion and turnover intentions.

Hypothesis 3d: Autonomy satisfaction will mediate the relationships between the use of more enabling, mid-range and enclosing policies and intra-personal outcomes.

### 3.2 The Present Research

The present research aims to 1) empirically validate the enabling – enclosing proposition; 2) investigate the intra-personal outcomes associated with the use of enabling, mid-range and enclosing policies; and 3) analyze the role of autonomy satisfaction as a mediator in these relationships. To do so, four studies were conducted. Studies 1 and 2 aimed to validate the enabling – enclosing proposition with various samples of potential users of work-life policies. Study 3 replicated the first two in a sample of actual users of work-life policies and investigated how the use of enabling, enclosing and mid-range policies relates with intra-personal outcomes (work-life balance satisfaction, satisfaction with life, satisfaction with career, emotional exhaustion and turnover intentions). Finally, Study 4 aimed to investigate the mediating role of autonomy satisfaction in these relationships.

### 3.3 Study 1

The purpose of the first study was to test the proposed model using a cross-sectional design. As hypothesized in H1, a three-factor structure was tested, where the first factor, “enabling policies”, includes the more enabling policies (i.e., reduced workload, job share and leaves), the second factor, “enclosing policies” includes the more enclosing

policies (i.e., onsite childcare and fertility treatment reimbursement), and the third factor, “mid-range policies”, includes the policies that are more or less enabling or enclosing depending on the context (i.e., telework and flexible work schedule).

### 3.3.1 Method

#### 3.3.1.1 Participants and procedure

Participants (N = 292) were business undergraduate students at a large Francophone Canadian university, most of whom also worked either full-time (41.8%) or part-time (44.9%). They were invited to participate in the study as an optional class activity. The sample consisted of 78.8% women, 20.9% men (0.3% chose not to indicate their gender). The mean age was 27.71 years (SD = 7.05). A majority of participants were single (52.1%) and a minority had care-giving responsibilities: 26.4% had children and 3.4% had elder care responsibilities.

#### 3.3.1.2 Measures

##### 3.3.1.2.1 Projected use of work-life policies

In order to evaluate participants’ perception of the policies (even if they didn’t actually use them), they were asked to indicate how likely they would be to “ask their supervisor to use the following work-life arrangements if they needed them” for each work-life policy on a scale ranging from 1 (very unlikely) to 6 (very likely). Work-life policies measured in the present study were reduced workload, job share, unpaid leave for personal reasons, flexible work schedule, telework, onsite childcare and fertility treatments. A definition for each policy was given to participants (see Table 3.1).

##### 3.3.1.3 Analysis

A confirmatory factor analysis was conducted using the MPLUS 7.4 (Muthén & Muthén, 1998-2017) robust maximum likelihood method to confirm the factor structure of the proposed model. Goodness-of-fit of the model was assessed with the

Comparative Fit Index (CFI), the Tucker-Lewis Index (TLI), the Root Mean Square Approximation (RMSEA), and the inspection of parameter estimate. Excellent and adequate model fit are reflected by CFI and TLI values greater than .95 and .90 respectively, and RMSEA values lower than .06 and .08 (Hu & Bentler, 1999; Marsh et al., 2005). Missing responses present at the item level were lower than 5% (0.0% - 5.0%) and were handled in all four studies using full information maximum likelihood procedures (Enders, 2010)<sup>7</sup>.

### 3.3.2 Results and discussion

Means and standard deviations are presented in Table 3.2. The goodness-of-fit indices supported the appropriateness of the model. The CFI revealed an excellent fit, while the TLI and RMSEA revealed an acceptable fit to the data ( $\chi^2[11] = 21.804$ ; CFI = .967; TLI = .937; RMSEA = .058). As shown in Table 3.3, parameter estimates supported the adequacy of the three factors ( $.56 < \lambda < .73$ ). McDonald's Omega was used to assess composite reliability for all three factors. These indicators ( $.62 < \omega < .69$ ) should be interpreted cautiously, which is to be expected with low numbers of items (Eisinga et al., 2013).

Results from Study 1 support H1 by confirming that work-life policies can be classified using the enabling – enclosing proposition. As hypothesized, the first category of policies comprises the more enabling ones, which are reduced workload, job share and leaves. The second category of policies comprises the more enclosing ones, onsite childcare and fertility treatments. The last category comprises policies towards the middle of the continuum, that is, flexible work schedule and telework. Reduced

---

<sup>7</sup> Alternative models with 1 and 2 factors were tested in all 4 studies. For all of the alternative models tested, the CFI, TLI and RMSEA did not reveal acceptable fit to the data. These results can be provided per request to the first author of the paper.

workload, onsite childcare and flexible work schedule are the policies with the higher factor loadings, hence exemplifying enabling, enclosing and mid-range policies, respectively. These results show how workforce participants group these work-life policies.

### 3.4 Study 2

Results from Study 1 provided support for H1 and its proposed theoretical grouping of the work-life policies. However, one important limitation of this study was that a majority of participants were full-time students. Hence, even though a majority also worked, Study 2 replicated Study 1 in a sample of full-time employees.

#### 3.4.1 Method

##### 3.4.1.1 Participants and procedure

Participants ( $N = 181$ ) were employees recruited online through a crowdsourcing platform (Prolific Academic). The sample consisted of 43.5% women, 54.8% men (0.6% chose not to indicate their gender). The mean age was 36.44 years ( $SD = 11.88$ ). A majority of participants worked full time (81%), a majority were in a relationship (67.9%) and a minority had care responsibilities: 42.3% of participants had children and 13.1% had elder care responsibilities.

##### 3.4.1.2 Measures

###### 3.4.1.2.1 Projected use of work-life policies

The same measure of projected use of work-life policies used in Study 1 was used in Study 2. As the measure was originally developed in French, it was translated into English using the double-back translation method (Vallerand, 1989).

### 3.4.2 Results and discussion

This study used the same analytical strategy as Study 1. Means and standard deviations are presented in Table 3.4. Results from Study 2 offer further support to H1, confirming that work-life policies can be classified following the enabling – enclosing proposition. Goodness-of-fit indices supported the adequacy of the model. CFI and TLI suggest an excellent fit, while RMSEA suggests an adequate fit of the model ( $\chi^2[11] = 17.425$ ; CFI = .978; TLI = .959; RMSEA = .057). Again, parameter estimates supported the adequacy of the model ( $.59 < \lambda < .88$ ; see Table 3.5 for all parameters). McDonald's Omegas were higher throughout the three factors ( $\omega = .69$  to  $.78$ ) than in the previous sample. While enabling and mid-range policies present adequate reliability, enclosing policies' reliability was slightly low, suggesting caution in the interpretation of this factor.

## 3.5 Study 3

Results from Study 1 and Study 2 provided support for H1 with regard to projected use of work-life policies. The purpose of Study 3 was to provide further testing of our model, this time looking at past use of work-life policies. A second purpose of Study 3 was to investigate how the past use of work-life policies relates with various intra-personal subjective outcomes as hypothesized in H2.

### 3.5.1 Method

#### 3.5.1.1 Participants and procedure

Participants (N = 284) were employees in various domains and were recruited online via Amazon's Mechanical Turk. The sample consisted of 40.5% women, 51.1% men, and 8.4% who chose not to indicate their gender. The mean age was 36.58 years (SD = 10.33). A majority of participants worked full time (89.1%), were in a relationship

(59.5%), and a majority had care responsibilities: 58.8% participants had children and 19% had elder care responsibilities.

### 3.5.1.2 Measures

#### 3.5.1.2.1 Past use of work-life policies

Participants were asked to answer the following question: “Please indicate with the scale below if you ever used each of these work-life arrangements, and if so, how frequently” with a scale ranging from 1 (Never) to 5 (Always). The same work-life policies measured in Study 1 and Study 2 were assessed in Study 3, and the same definitions were presented to participants (see Table 3.1).

#### 3.5.1.2.2 Work-life Balance Satisfaction

The Work-Family Balance Satisfaction scale (Valcour, 2007) was used. Participants were asked to indicate, using a scale from 1 (very dissatisfied) to 5 (very satisfied), their level of satisfaction with five items (e.g., “the way you divide your time between work and personal or family life.”; “your ability to balance the needs of your job with those of your personal or family life.”).

#### 3.5.1.2.3 Satisfaction with Career

An adapted version of the Satisfaction with Life Scale (Diener et al., 1985) was used, where references to life were modified for references to career. Participants were asked to indicate their agreement with five items (e.g., “The conditions of my career are excellent.”; “I am satisfied with my career.”) using a scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree).

#### 3.5.1.2.4 Satisfaction with Life

The Satisfaction with Life Scale (Diener et al., 1985) was used. Participants were asked to indicate their agreement with five items (e.g., “In most ways, my life is close to my



ideal.”; “If I could live my life over, I would change almost nothing.”) using a scale ranging from 1 (strongly disagree) to 7 (strongly agree).

#### 3.5.1.2.5 Emotional Exhaustion

The Emotional Exhaustion sub-scale of the Maslach Burnout Inventory (MBI; Maslach & Jackson, 1984) was used. Participants were asked to indicate how often they experience feelings assessed by eight items (e.g., “I feel emotionally drained from my work.”, “I feel used up at the end of the day.”) using a scale ranging from 1 (never) to 7 (every day).

#### 3.5.1.2.6 Turnover intentions

Kelloway and colleagues (1999) scale was used. Participants were asked to indicate their level of agreement with four items (e.g., “I am planning to look for another job.”; “I don’t plan to be in this organization much longer.”) using a scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

#### 3.5.1.3 Analysis

First, a CFA was conducted on the work-life policies to verify the three-factor structure. Then, a larger CFA model was tested with all variables to verify the empirical distinctiveness of the different constructs. Finally, this last measurement model was transformed to a predictive one using structural equation<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> The SEM models in study 3 and 4 were also tested while controlling for sex and number of kids. As the addition of the control variable didn’t change the results. These results can be provided per request to the first author of the paper.

### 3.5.2 Results and discussion

Means, standard deviations, reliability and factorial correlations for the variables in Study 3 are presented in Table 3.6. The first CFA model once again supported the three-factor structure of the work-life policies proposed in H1. Goodness-of-fit indices suggested an excellent fit ( $\chi^2[11] = 11.596$ ; CFI = .999; TLI = .998; RMSEA = .014). Parameter estimates supported the adequacy of the model ( $.55 < \lambda < .93$ ; see Table 3.7 for all parameters). McDonald's Omega were also higher and supported the composite reliability of the three factors ( $.77 < \omega < .90$ ) compared to previous samples. The higher adequacy of the model could be explained by the fact that participants were asked about their actual use of the policies, creating a better empirical grouping.

The CFA performed with the complete set of variables showed adequate fit to the data ( $\chi^2[499] = 901.363$ ; CFI = .933; TLI = .925; RMSEA = .053). Parameter estimates ( $.57 < \lambda < .94$ ) and composite reliability ( $.77 < \omega < .96$ ) also supported the adequacy of the model. The CFA model was then converted into a predictive SEM model presenting the same goodness-of-fit indices. The results of the SEM model partially confirm H2 and are presented in Figure 3.1. As predicted in H2a, more frequent use of enabling policies was positively and significantly associated with work-family balance satisfaction and satisfaction with life; however, contrary to H2a, it was positively related to career satisfaction. As expected in H2b, more frequent use of enclosing policies was positively and significantly associated with emotional exhaustion (i.e., burnout) and turnover intentions, as well as negatively and significantly associated with work-family balance satisfaction. Contrary to H2c, no significant relationship was found between mid-range policies and the measured outcomes.

## 3.6 Study 4

Results from Study 3 provided full support for H1 regarding past use of work-life policies and partial support of H2 regarding intra-personal subjective outcomes associated with the use of enabling, enclosing and mid-range policies. Study 4 aimed to extend these results and investigate the mediating role of autonomy satisfaction between past use of enabling, mid-range and enclosing policies and intra-personal subjective outcomes (H3).

### 3.6.1 Method

#### 3.6.1.1 Participants and procedure

Participants (N = 251) were employees in various domains and were recruited online via Amazon's Mechanical Turk. The sample consisted of 44.2% women, 55.4% men, and 0.4% who chose not to indicate their gender. The mean age was 39.77 years (SD = 10.67). A majority of participants worked full time (99.6%), were in a relationship (68.5%) and had care responsibilities: 53.4% had children and 13.5% had elder care responsibilities.

#### 3.6.1.2 Measures

The measures used in Study 3 for past use of work-life policies, work-life balance satisfaction, satisfaction with life, satisfaction with career, emotional exhaustion and turnover intentions were retained.

##### 3.6.1.2.1 Autonomy Satisfaction

Autonomy satisfaction was measured using Chen and colleagues' (2015ab) scale. Participants were asked to assess four items (e.g., "I feel a sense of choice and freedom in the things I undertake."; "I feel my choices express who I really am.") on a scale ranging from 1 (not true at all) to 5 (completely true).

### 3.6.1.3 Analysis

A first CFA was conducted on the work-life policies to verify the three-factor structure. Then a second and larger CFA model was conducted with all variables to verify the empirical distinctiveness of the constructs. This last measurement model was transformed to a predictive one (SEM) to see how autonomy satisfaction mediated the relations between each policy category and the measured outcomes. The indirect effect of each policy category on each outcome, through autonomy satisfaction, was calculated with a 95% bias-corrected bootstrap confidence interval, based on 1000 bootstrap samples (Cheung & Lau, 2008).

### 3.6.2 Results and discussion

Means, standard deviations, reliability and factorial correlations for the variables in Study 4 are presented in Table 3.8. The first CFA model once again supported the distinctiveness of the three policy categories (H1). Goodness-of-fit indices suggested an excellent fit ( $\chi^2[11] = 18.747$ ; CFI = .979; TLI = .961; RMSEA = .053). Parameter estimates supported the adequacy of the model ( $.48 < \lambda < .98$ ; see Table 3.9 for all parameters). McDonald's Omega also supported the composite reliability of the three factors ( $.68 < \omega < .95$ ).

The second CFA performed with the complete set of variables showed adequate fit to the data ( $\chi^2 [629] = 1087.115$ ; CFI = .934; TLI = .926; RMSEA = .054). Parameter estimates ( $.48 < \lambda < .98$ ) and composite reliability ( $.71 < \omega < .96$ ) were satisfactory. The CFA model was then converted into a predictive SEM one presenting the same goodness-of-fit indices. The CFA model was then converted into a predictive SEM and showed adequate fit to the data ( $\chi^2 [644] = 1346.981$ ; CFI = .923; TLI = .916; RMSEA = .066). More frequent use of enabling policies was positively and significantly associated with higher autonomy satisfaction, whereas more frequent use of enclosing policies was negatively and significantly associated with lower autonomy satisfaction,

partially confirming H3a. In turn, higher autonomy satisfaction was related with higher work-life balance satisfaction, higher satisfaction with career, higher satisfaction with life, lower emotional exhaustion, and lower turnover intentions, confirming H3c. No significant relationship was found between mid-range policies and autonomy satisfaction precluding any mediational relation, partially invalidating H3a and H3d, and H3b.

The indirect effects of the enabling policies on work-family balance satisfaction (indirect effect:  $B = 0.22$ ,  $SE = 0.12$ ,  $\beta = .17$ , 95% bootstrap CI = .02, .43), satisfaction with life (indirect effect:  $B = 0.25$ ,  $SE = 0.12$ ,  $\beta = .18$ , 95% bootstrap CI = .02, .51), career satisfaction (indirect effect:  $B = 0.23$ ,  $SE = 0.12$ ,  $\beta = .17$ , 95% bootstrap CI = .01, .49), emotional exhaustion (indirect effect:  $B = -0.19$ ,  $SE = 0.09$ ,  $\beta = -.15$ , 95% bootstrap CI = -.39, -.02), and turnover intention (indirect effect:  $B = -0.14$ ,  $SE = 0.07$ ,  $\beta = -.13$ , 95% bootstrap CI = -.30, -.02) were all significant, partially confirming H3d.

The indirect effects of enclosing policies on work-family balance satisfaction (indirect effect:  $B = -0.21$ ,  $SE = 0.10$ ,  $\beta = -.16$ , 95% bootstrap CI = -.41, -.03), satisfaction with life (indirect effect:  $B = -0.23$ ,  $SE = 0.10$ ,  $\beta = -.17$ , 95% bootstrap CI = -.43, -.03), career satisfaction (indirect effect:  $B = -0.22$ ,  $SE = 0.10$ ,  $\beta = -.17$ , 95% bootstrap CI = -.44, -.04), emotional exhaustion (indirect effect:  $B = 0.18$ ,  $SE = 0.08$ ,  $\beta = .14$ , 95% bootstrap CI = .03, .34), and turnover intention (indirect effect:  $B = 0.14$ ,  $SE = 0.06$ ,  $\beta = .12$ , 95% bootstrap CI = .03, .27) were also all significant, partially confirming H3d.

### 3.7 General Discussion

The present studies aimed to broaden our understanding of work-life policies by 1) validating the enabling – enclosing proposition with samples of potential and actual users; 2) investigating intra-personal outcomes (namely work-life balance, career

satisfaction, life satisfaction, emotional exhaustion, and turnover intentions) of using enabling, mid-range and enclosing policies; and 3) analyzing whether autonomy satisfaction acts as a mediating mechanism of these relationships.

Results from the four studies confirm the enabling – enclosing proposition, for both projected (Study 1 and 2) and past use (Study 3 and 4) of work-life policies. In all studies, the hypothesized three-factor structure was supported: job share, reduced workload and leaves, the more enabling policies, composed a first factor; onsite childcare and fertility treatment reimbursement, the more enclosing policies, composed a second factor; and finally, flexible work schedule and telework, those policies towards the middle of the continuum, composed a third factor. Thus, current and future members of the workforce have a consistent usage preference within each of the three categories. Our results further confirm that each category of policy is related with different outcomes. It is also interesting to note that internal consistency of the different factors is higher for past use of work-life policies than projected use. There is thus a natural grouping of policies following the enabling – enclosing proposition, which is more present and correlated when individuals actually use the policies.

In Study 3, the frequent use of enabling policies predicted more positive outcomes (namely, higher work-family balance satisfaction, higher satisfaction with career and higher satisfaction with life), whereas the frequent use of enclosing policies predicted more negative outcomes (namely, higher emotional exhaustion and higher turnover intentions). Interestingly and contrary to expectation, the use of more enabling policies was related with higher career satisfaction whereas the use of more enclosing policies was related with lower career satisfaction. This is interesting because, although employees might objectively experience positive career outcomes following the use of more enclosing policies (Bourdeau et al., 2019, Leslie et al., 2012), their subjective experience seems to indicate the contrary. Part of this finding could be explained by the measure used. Indeed, participants were asked to assess their overall level of career

satisfaction (e.g. “I am satisfied with my career.”) and not their satisfaction with the progress made or promotions received, the latter being more related to objective indicators of career success. Although future studies should include both objective and subjective indicators of career success to gain a more comprehensive understanding of this issue, our findings provide valuable insights into how work-family balance policies can influence one’s overall level of career satisfaction.

Furthermore, enclosing policies such as onsite childcare are practical and essential to help employees cope with work-related demands. However, employees using them might end up spending more time working, and even overwork, which could explain the fact that the use of these policies is related with higher rates of emotional exhaustion as well as higher turnover intentions. On the flipside, enabling policies such as reduced workload may help employees achieve balance between different roles, by allocating more time to other roles, and thus leading to more positive outcomes for the individual.

Additionally, no significant relationships were found between mid-range policies and intra-personal outcomes or autonomy satisfaction. One possible explanation is the fact that telework and flexible work scheduling can vary greatly in the way they are implemented. For example, an employee may have a completely flexible work schedule so that they can work whenever they want (and not work whenever they want), or they could only be able to arrange their workday by adjusting their start and finish time around largely inflexible core business hours. An employee could also use telework once every couple of weeks, or multiple times per week. Telework could also lead employees to spend even more time working, since, for instance, they save on commute time (Hill et al., 2010). Furthermore, the organizational processes surrounding the use of these policies can be more or less bureaucratic and some employees now have access to more extreme forms of telework, where they can actually work from anywhere, accessing both temporal and geographical flexibility (Choudbhury et al., 2019). The high variability in the implementation of these policies

could explain why they were not related with the assessed outcomes, either directly (Study 3) or through the mediating role of autonomy satisfaction (Study 4). These findings point to possible moderators that should be explored in future studies.

Study 4 showed that autonomy satisfaction played a mediating role between the use of enabling and enclosing policies and the measured outcomes. Specifically, the use of more enabling policies was related with higher levels of autonomy satisfaction, whereas the use of more enclosing policies was related with lower levels of autonomy satisfaction. In turn, autonomy satisfaction was related with higher levels of work-life balance satisfaction, satisfaction with life and satisfaction with career, as well as with lower levels of turnover intention and emotional exhaustion, which is in line with past research (e.g., Fernet et al., 2013, Guay et al., 2003, Kovjanic et al., 2012, Mas-Machuca et al., 2016, Olafsen et al., 2017, Pesch et al., 2015; Van den Broeck, 2010). These results suggest that the functional significance (Ryan & Deci, 2017) of work-life policies may vary depending on the nature of the work-life policy. In other words, autonomy satisfaction is a mechanism explaining why enabling vs. enclosing work-life policies have positive vs. negative outcomes.

### 3.7.1 Theoretical contributions

Our research makes several important contributions to the work-life literature and presents a first application of self-determination theory to work-life issues. First, the validation of the enabling – enclosing proposition confirms that work-life policies are indeed not all created equal and that their differential nature must be considered in future research. Indeed, past research tended to bundle different work-life policies together and as such, generated mixed findings in terms of employees' outcomes (Bourdeau et al., 2019). According to the present results, considering different work-life policies similarly and as interchangeable is a mistake, as they can lead to distinct, and even opposite outcomes depending on their enabling versus enclosing nature.



Hence, the enabling – enclosing proposition makes it possible to disentangle past research results and understand why they can be perceived as divergent.

Moreover, our analysis of the role of autonomy satisfaction (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017) furthers our understanding of *why* enabling and enclosing work-life policies generate different intra-personal outcomes. Our results suggest that the controlling functional significance associated with enclosing work-life policies impedes employees' need for autonomy, which leads to more negative outcomes. Although work-life policies are intended to help employees juggle their competing professional and personal demands and responsibilities, they are also destined to enhance the organization's control over its goals and performance by pressuring workers to behave in certain ways (Bourdeau et al., 2019; Lincoln & Kalleberg, 1989, 1990). However, the level of control conveyed by work-life policies varies, as proposed by Bourdeau and colleagues (2019) and as suggested by our results: enclosing work-life policies seem to convey more organizational control than enabling work-life policies. Hence, because the controlling functional significance of enabling work-life policies is less salient, they nourish employees' need for autonomy, which leads to increased satisfaction, less emotional exhaustion and less turnover intentions. This critical contribution to the work-life literature opens a whole area of study in which self-determination theory (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017) is used as a theoretical framework.

### 3.7.2 Limitations and Future Research

Although this research provides several valuable insights into the consequences of work-life policies and the underlying mechanism, limitations are nonetheless present. Our four studies used cross-sectional designs, thus limiting exploration of the directionality of the different relationships. Work-life policies' consequences probably don't appear after a single use, but rather after recurrent use. Hence, longitudinal and diary studies would provide a more comprehensive understanding of the build-up of

the outcomes. Since the focus of the study was intra-personal outcomes as experienced by work-life policies users, results from our studies are all self-reported, thus opening up the possibility of bias. Future research could take our findings a step further by using more objective measures, for example, of career progression, or actual turnover rates.

Our results open up areas for future research. First, while this research focused on seven policies representative of enabling, mid-range, and enclosing policies, other work-life policies can be implemented in organizations, such as self-rostering practices (Albertsen et al., 2014; Gerstel & Clawson, 2018), results only work environments (Moen et al, 2013), other onsite or offsite services (e.g., gyms, health clinics, food catering services) and employee assistance programs (see Chrétien & Létourneau, 2010). Therefore, future research should investigate where other policies and practices lie on the enabling – enclosing continuum. Future research should also investigate the placement of the policies on the enabling – enclosing continuum based on their actual enabling and enclosing nature. Hence, employees, supervisors and HR professionals could be asked to rate the enabling versus enclosing nature of various work-life policies. In addition, it would also be interesting for future research to investigate the perceived usefulness of the different work-life policies. Results further command a deeper examination of mid-range policies, namely flexible work policies (telework and flexible work scheduling). Possible moderators of the relationships between mid-range policies and autonomy as well as intra-personal outcomes could include managers' past experience with these policies, their expectations regarding work ethics and organizational norms (see Bourdeau et al., 2019). This would enable researchers to fully understand the impact these policies have on the employees using them.

Furthermore, this research investigated the placement of these policies on the enabling – enclosing continuum based on projected and past use rather than their actual enabling and enclosing nature. This gives us a great first insight as to better understand work-life policies, but it is interesting to note that the picture varies between projected and

past use. Hence, mean scores of projected use of the policies are higher (Study 1 : enabling, 3.5, mid-range, 5.1, enclosing, 3.1; Study 2 : enabling, 3.6, mid-range, 4.9, enclosing, 3.0) than past use (Study 3 : enabling, 1.9, mid-range, 2.5, enclosing, 1.4; Study 4 : enabling 1.6, mid-range, 2.2, enclosing, 1.2). Lower scores in studies 3 et 4 could be explained by the fact that policies are either not available or accessible, even though they would be beneficial for employees. Future research should therefore investigate the perceived importance/relevance, the accessibility (formal or informal), and the use (past, present, projected) of policies to better understand their impact on employees and organizations. For example, what would be the impact of not having access to a policy deemed important or essential ?

While this paper focused only on autonomy satisfaction, it would be interesting for future research to investigate how work-life policies interact with all three basic psychological needs. Indeed, self-determination theory proposes that satisfaction of the needs for autonomy, competence (the need to have an impact on our environment) and relatedness (the need to have significant, respectful and benevolent relationships) leads to optimal functioning (Ryan & Deci, 2017). Hence, how would enabling, mid-range, and enclosing work-life policies relate to these different needs? Would enabling policies lead to more time spent with loved ones, and thus to higher satisfaction of the need for relatedness? Would enclosing policies lead to more work being accomplished, and possibly to higher fulfillment of the need for competence, or to overwork, hence diminishing the need for competence? Self-determination theory further argues that the functional significance of the event depends on the interpersonal context in which the event is experienced. For instance, offering free lunch services at work could be interpreted as a way for the organization to enclose their employees on the work premises and control their comings and goings, or it could be interpreted as a way to alleviate workers from the daily burden of preparing lunches. It follows that organizational culture, leadership styles and organizational policies can either convey support for the need for autonomy or undermine it, and thus highlight the controlling

functional significance of the event, or not. Therefore, future research should explicitly investigate the functional significance of work-life policies in order to confirm the propositions put forward in the present research. Because events can endow more or less controlling significance (Ryan & Deci, 2017), the social-contextual conditions that convey high or low control should also be examined in future research.

Finally, this research focused only on five specific outcomes, namely work-life balance satisfaction, life satisfaction, career satisfaction, emotional exhaustion, and turnover intentions. It would be interesting for future research to investigate if the enabling – enclosing proposition helps to further our understanding of how work-life policies affect other individual and organizational consequences to further clarify the conflicting results found in past research on outcomes such as job performance (Baltes et al., 1999; Gajendran & Harrison, 2007; Lee, et al., 2002), performance evaluation (Judiesch & Lyness, 1999; Wharton et al., 2008), retention of top talents (Blair-Loy & Wharton, 2002), wage penalties or premiums (Blair-Loy & Wharton, 2004; Budig & England, 2001; Gariety & Shaffer, 2001; Glass, 2004; Judiesch & Lyness, 1999; McCloskey & Igarria, 2003; Weeden, 2005; Williams, 2001), career mobility and promotion opportunities (Cohen & Single, 2002 Durbin & Tomlinson, 2010), work-family conflict (Brough et al., 2005; Hammer et al., 2005), and perceptions of procedural injustice (Ollier-Malaterre, 2010).

### 3.7.3 Practical Implications

The empirical demonstration that work-life policies can be differentiated according to the enabling – enclosing proposition has important practical implications for employees, organizations, and policymakers. While public provisions are mandated and organizations invest time and money in the development of work-life policies, their use by employees remains fairly limited (Society for Human Resource Management, 2015). Our findings provide an initial analysis for this gap between potential and actual use, and preliminary courses of action that could truly help employees benefit from the

support that public policy and organizations provide so that they are better able to manage work and nonwork demands. Specifically, understanding how these different work-life policies affect employees' satisfaction (with work-life balance, life and career), emotional exhaustion and turnover intention should inspire organizations to implement more enabling policies to reduce the negative effects of work-life policies and, in turn, achieve higher use rates for such policies.

Our results do not necessarily imply that enabling policies are always good and enclosing policies always bad for employees. Hence, enclosing policies can be very helpful for employees and should still be offered, but organizations should reflect on the contextual factors surrounding these policies and ensure that they are not leading to an increased workload. Therefore, we recommend that organizations conduct an analysis of their work-life policies to determine the type of policies/arrangements they actually provide so that they understand the likely impact on employees using the policies. In addition, this analysis should also consider *how* the different policies are presented to employees and implemented, and whether they convey control or autonomy. In this regard, information and training could be provided to employees and managers on the importance of autonomy and how to promote it, in the context of work-life balance, on how previous experiences (personal use or witness) with work-family policies could influence the perception of their use (i.e., a way to get the job done or a way to avoid work).

#### 3.7.4 Conclusion

The present results confirm that there are two sides to the tale of work-life policies, as they can be classified according to the enabling – enclosing proposition (Bourdeau et al., 2019). Furthermore, results suggest that the use of more enabling policies leads to more optimal intra-personal outcomes, whereas the use of more enclosing policies leads to the opposite, both directly and through the mediating role of autonomy

satisfaction. Hence, autonomy satisfaction sheds light on how these two sides of the tale unfold.

Table 3.1

## Definitions of work-life policies

Work-life policies	Definition (also provided to study participants)
Reduced workload	Possibility to reduce your workload (reduction of hours worked, weekly or daily, with proportional compensation reduction)
Job share	Possibility to share your workload with another employee (for example, task share or schedule share, with proportional compensation reduction)
Leaves	Possibility to take leaves for personal reasons, with proportional compensation reduction
Flexible work schedule	Possibility to change your work schedule to work outside of the regular office hours
Telework	Possibility to work outside of your regular workplace
Onsite childcare	Childcare located on the premises offered to employees
Fertility treatment	Reimbursement of fertility treatment (e.g., possibility to postpone childbearing)

Table 3.2

## Means and Standard Deviations – Study 1

	Mean	Standard deviation
Enabling	3.54	1.18
Enclosing	3.09	1.60
Mid-range	5.11	0.77

Table 3.3

## Standardized Parameter Estimates for the CFA Measurement Model – Study 1

Items	Three-factor CFA			$\delta$
	Ya( $\lambda$ ) Enabling	Yb( $\lambda$ ) Enclosing	Yc( $\lambda$ ) Mid-range	
Reduced workload	.729			.468
Job share	.655			.571
Leaves	.560			.687
Fertility treatment		.659		.566
Onsite childcare		.720		.481
Flexible work schedule			.715	.488
Telework			.625	.609
$\omega$	.686	.645	.621	

Note.  $\lambda$ : factor loading;  $\delta$ : item uniqueness;  $\omega$ : composite reliability coefficients were calculated from the standardized parameter estimates using McDonald's (1970) omega coefficient,  $\omega = (\sum|\lambda_i|)^2 / ((\sum|\lambda_i|)^2 + \sum\delta_{ii})$ .

Table 3.4

## Means and Standard Deviations – Study 2

	Mean	Standard deviation
Enabling	3.57	1.25
Enclosing	3.03	1.66
Mid-range	4.87	1.02



Table 3.5

Standardized Parameter Estimates for the CFA Measurement Model – Study 2

Items	Three-factor CFA			$\delta$
	Ya( $\lambda$ ) Enabling	Yb( $\lambda$ ) Enclosing	Yc( $\lambda$ ) Mid-range	
Reduced workload	.827			.315
Job share	.763			.417
Leaves	.599			.641
Fertility treatment		.591		.651
Onsite childcare		.846		.284
Flexible work schedule			.652	.575
Telework			.879	.228
$\omega$	.777	.688	.745	

Note.  $\lambda$ : factor loading;  $\delta$ : item uniqueness;  $\omega$ : composite reliability coefficients were

calculated from the standardized parameter estimates using McDonald's (1970)

omega coefficient,  $\omega = (\sum|\lambda_i|)^2 / ((\sum|\lambda_i|)^2 + \sum\delta_{ii})$ .

Table 3.6

Means, Standard Deviations, Reliability and Factorial Correlations – Study 3

Variables	Mean	SD	$\omega$	1	2	3	4	5	6	7
Enabling policies (1)	1.90	.88	.77	-						
Mid-range policies (2)	2.45	1.24	.77	.54***	-					
Enclosing policies (3)	1.41	.82	.90	.77***	.35***	-				
Work-life balance satisfaction (4)	3.68	.94	.93	.21***	.18*	.06	-			
Satisfaction with career (5)	3.43	1.01	.91	.33***	.27***	.19***	.61***	-		
Satisfaction with life (6)	3.61	.93	.90	.24***	.21**	.14**	.55***	.69***	-	
Emotional exhaustion (7)	3.78	1.72	.96	.22**	.18*	.29***	-.30***	-.28***	-.12	-
Turnover intentions (8)	2.60	1.28	.95	.35***	.26**	.37***	-.15*	-.25***	-.05	-.62***

Note. N = 284. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ; SD: standard deviation;  $\omega$ : omega coefficient of model-based composite

reliability (McDonald, 1970).

Table 3.7

## Standardized Parameter Estimates for the CFA Measurement Model – Study 3

Items	Three-factor CFA			$\delta$
	Ya( $\lambda$ ) Enabling	Yb( $\lambda$ ) Enclosing	Yc( $\lambda$ ) Mid-range	
Reduced workload	.832			.308
Job share	.780			.392
Leaves	.554			.694
Fertility treatment		.885		.217
Onsite childcare		.927		.141
Flexible work schedule			.883	.221
Telework			.704	.504
$\omega$	.771	.902	.776	

Note.  $\lambda$ : factor loading;  $\delta$ : item uniqueness;  $\omega$ : composite reliability coefficients were

calculated from the standardized parameter estimates using McDonald's (1970)

omega coefficient,  $\omega = (\sum|\lambda_i|)^2 / ([\sum|\lambda_i|]^2 + \sum\delta_{ii})$ .

Table 3.8

Means, Standard Deviations, Reliability and Factorial Correlations – Study 4

Variables	Mean	SD	$\omega$	1	2	3	4	5	6	7	8
Enabling policies (1)	1.55	.69	.71	-							
Mid-range policies (2)	2.22	1.21	.71	.33**	-						
Enclosing policies (3)	1.16	.61	.95	.67***	.22*	-					
Autonomy satisfaction (4)	3.65	.82	.84	.11	.06	-.08	-				
Work-life balance satisfaction (5)	3.58	1.02	.95	.07	.15	-.07	.65***	-			
Satisfaction with career (6)	3.19	1.09	.94	.14*	.14	.08	.66***	.54***	-		
Satisfaction with life (7)	3.36	1.03	.93	.11	.05	.04	.69***	.43***	.74***	-	
Emotional exhaustion (8)	3.46	1.73	.96	.01	-.12	.02	-.58***	-.60***	-.66***	-.46***	-
Turnover intentions (9)	2.38	1.28	.96	.05	-.06	.05	-.49***	-.40***	-.67***	-.45***	.63***

Note. N = 251. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ; SD: standard deviation;  $\omega$ : omega coefficient of model-based composite

reliability (McDonald, 1970).

Table 3.9

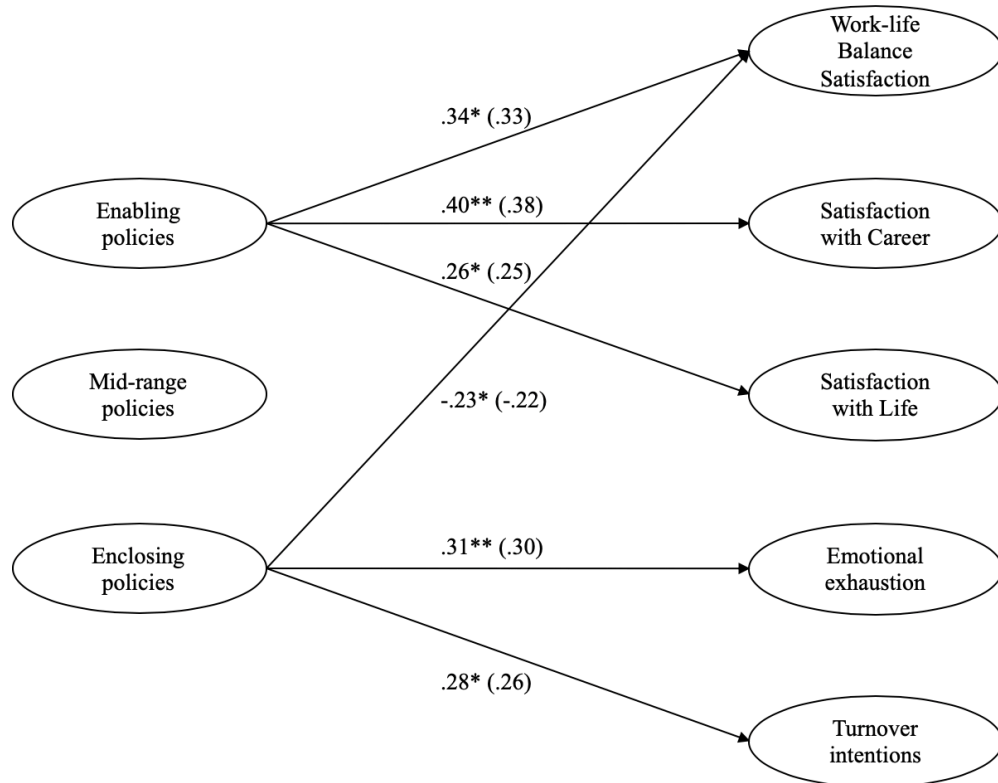
Standardized Parameter Estimates for the CFA Measurement Model – Study 4

Items	Three-factor CFA			$\delta$
	Ya( $\lambda$ ) Enabling	Yb( $\lambda$ ) Enclosing	Yc( $\lambda$ ) Mid-range	
Reduced workload	.809			.346
Job share	.709			.498
Leaves	.477			.772
Fertility treatment		.978		.043
Onsite childcare		.926		.043
Flexible work schedule			.746	.443
Telework			.693	.520
$\omega$	.711	.951	.683	

Note.  $\lambda$ : factor loading;  $\delta$ : item uniqueness;  $\omega$ : omega coefficient of model-based composite reliability (McDonald, 1970)

Figure 3.1

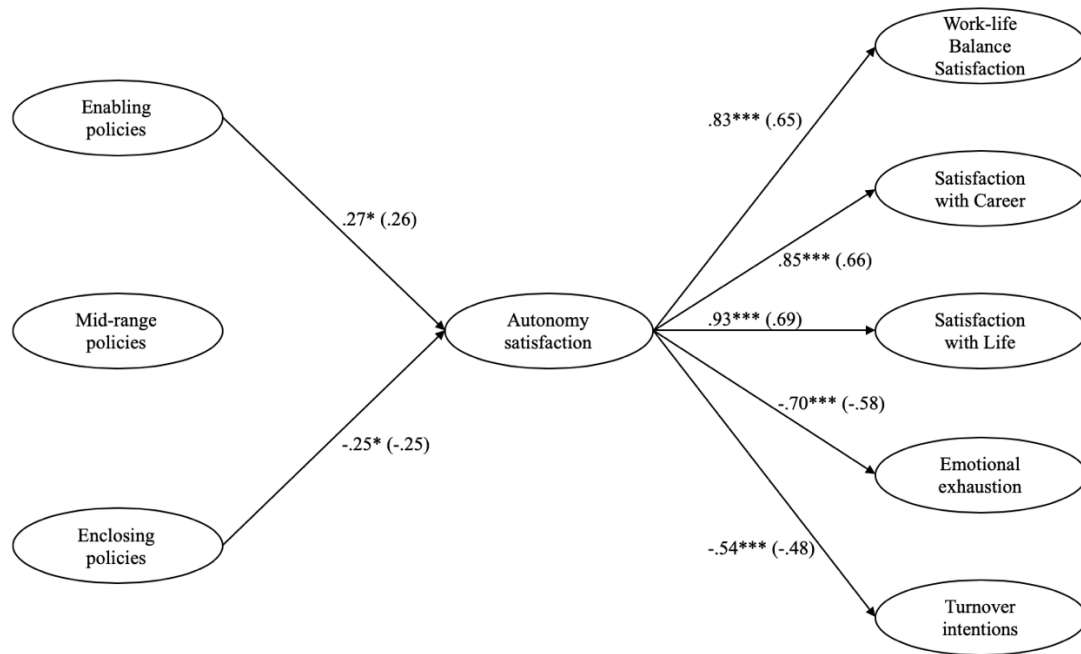
Relations between Work-Life Policies and Outcomes – Study 3



Note. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ; B = Unstandardized predictive paths;  $\beta$  = Standardized predictive paths (shown in parentheses); All factor loadings were significant at  $p < .001$ ; Non-significant predictive paths are not presented.

Figure 3.2

Mediating Role of Autonomy Satisfaction in Relations Between Work-Life Policies and Outcomes



Note. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ; B = Unstandardized predictive paths;  $\beta$  = Standardized predictive paths (shown in parentheses); All factor loadings were significant at  $p < .001$ ; Non-significant predictive paths are not presented.

## CHAPITRE IV

### DISCUSSION GÉNÉRALE

Ce dernier chapitre vise à présenter les principales contributions de la présente thèse et comprend six sections. La première section présente d'abord un survol des objectifs et des résultats principaux de la thèse. La deuxième section présente ensuite les contributions théoriques du programme de recherche réalisé alors que la troisième section en soulignera les contributions pratiques. La quatrième section présentera les différentes limites des travaux présentés. La cinquième section proposera ensuite diverses pistes de recherches futures. Finalement, une brève conclusion sera présentée dans la sixième section.

#### 4.1 Objectifs et résultats

Les conflits entre les sphères de vie professionnelle et personnelle peuvent créer des conséquences importantes, tant pour l'employé que pour l'organisation (p. ex., plus d'épuisement professionnel, plus d'intention de quitter l'organisation, plus faible satisfaction envers le travail et la vie : voir Amstad et al., 2011 pour une revue). Les dispositifs formels de conciliation travail-vie personnelle représentent ainsi une solution importante pour aider à réduire les impacts négatifs de ces conflits. Toutefois, pour atteindre cet objectif, les dispositifs proposés doivent non seulement être utilisés, mais doivent aussi réellement mener à des conséquences plus positives pour l'employé



et l'organisation. Puisque les travaux antérieurs portant sur les conséquences de ces dispositifs présentent des résultats divergents, certains montrant des conséquences plus positives (c.-à-d., l'histoire du travailleur heureux : plus grande performance au travail : Gajendran et Harrison, 2007 ; meilleure attraction et rétention des talents : Blair-Loy et Wharton, 2002) alors que d'autres montrent le contraire (c.-à-d., le stigma de la flexibilité : pénalités salariales : Blair-Loy et Wharton, 2004 ; moins d'opportunité de promotion, réduction de la mobilité interne et externe : Durbin et Tomlinson, 2010), la présente thèse avait pour objectif de rallier ces deux côtés de la médaille afin de mieux comprendre les conséquences associées à l'utilisation des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Plus spécifiquement, trois objectifs principaux étaient visés : 1) clarifier la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle ; 2) proposer des processus organisationnels permettant d'expliquer les conséquences de carrière positives et négatives vécues par l'employé utilisant ces dispositifs ; et 3) identifier un processus psychologique expliquant des conséquences intra-individuelles vécues par les employés en lien avec l'utilisation des dispositifs. Pour ce faire, deux articles ont été réalisés.

Le premier article visait à dresser les bases théoriques permettant de clarifier la nature différentielle des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle en proposant une classification des dispositifs selon leur nature plus habilitante versus englobante. L'Article 1 visait aussi à proposer les processus organisationnels jouant à deux niveaux (la dyade employé-superviseur et l'organisation) et permettant d'expliquer les conséquences de carrière positives et négatives vécues par l'employé utilisant ces dispositifs.

Le deuxième article visait à valider empiriquement la proposition de l'Article 1 voulant que les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle se distribuent selon la proposition habilitant – englobant. Alors que l'Article 1 s'intéressait aux processus organisationnels expliquant les conséquences sur la progression de carrière pour

l'employé utilisant les dispositifs, l'Article 2 visait à identifier un processus psychologique expliquant les conséquences plus intra-individuelles liées à cette utilisation. Spécifiquement, l'Article 2 visait à examiner le rôle médiateur du besoin d'autonomie (Deci et Ryan, 2000 ; Ryan et Deci, 2017) dans la relation entre l'utilisation de dispositifs habilitants, intermédiaires ou englobants, et cinq conséquences au niveau individuel, soit la satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle, envers la carrière et envers la vie en général, l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter l'organisation. Pour ce faire, quatre études à devis transversal ont été réalisées auprès de travailleurs issus de domaines variés.

L'Article 1 a permis de positionner plusieurs propositions théoriques permettant d'expliquer pourquoi les conséquences de carrière associées à l'utilisation des dispositifs peuvent grandement varier. Inspiré de la littérature sur le contrôle organisationnel (Baron et al., 1988 ; Clark et Wilson, 1961 ; Flamholtz et al., 1985 ; Kärreman et Alvesson, 2004 ; Lincoln et Kalleberg, 1985, 1990), il est proposé que les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle sont des mécanismes de contrôle permettant l'atteinte des objectifs organisationnels. Bien que tous les dispositifs soient considérés comme des mécanismes de contrôle organisationnel, ils ne le seraient pas tous au même degré. Ainsi, ils varieraient selon leur niveau de contrôle, se positionnant le long du continuum habilitant – englobant. Les dispositifs plus habilitants (p. ex., réduction de la charge de travail, congés, partage de l'emploi) seraient les moins contrôlants, laissant plus de latitude à l'employé quant à quand, comment et combien de travail est réalisé. De l'autre côté du continuum, les dispositifs plus englobants (p. ex., garderie en milieu de travail, remboursement des traitements de fertilité), seraient plus contrôlants, alors qu'ils englobent l'employé dans l'organisation et l'amènent bien souvent à travailler de plus longues heures.

L'Article 1 présente un travail d'articulation théorique basé sur différents champs de littérature (p. ex., théorie de la signalisation : Connelly et al., 2011 ; Ross, 1977 ;

Spence, 1973; théorie des attributions : Heider, 1958 ; Jones et Davis, 1965 ; Kelley, 1967 ; contrôle organisationnel : Baron et al., 1988 ; Clark et Wilson, 1961 ; Flamholtz et al., 1985 ; Kärreman et Alvesson, 2004 ; Lincoln et Kalleberg, 1985, 1990 ; schème de la dévotion au travail : Blair-Loy, 2003; Dumas et Sanchez-Burks, 2015 ; Williams et al., 2013). Un modèle multiniveau (dyade employé – superviseur et organisation) y est proposé. Celui-ci positionne les processus organisationnels qui expliquent comment les dispositifs plus habilitants et plus englobants mènent à différentes conséquences sur la carrière. Ainsi, l'utilisation d'un dispositif par l'employé agirait comme un signal de dévotion au travail (Connelly et al., 2011 ; Leslie et al., 2012 ; Ross, 1977 ; Spence, 1973). Ce signal serait par la suite interprété par le superviseur, qui émettrait des attributions quant à la dévotion au travail de l'employé (Heider, 1958 ; Jones et Davis, 1965 ; Kelley, 1967 ; Leslie et al., 2012). L'utilisation de dispositifs plus habilitants mènerait le superviseur à attribuer moins de dévotion au travail à l'employé (Heider, 1958 ; Jones et Davis, 1965 ; Kelley, 1967). À l'inverse, l'utilisation de dispositifs plus englobants mènerait le superviseur à percevoir l'employé comme étant plus dévoué au travail. Les attributions de dévotion au travail se traduiraient ensuite en conséquence sur la progression de carrière pour l'employé, au-delà de celles qu'il aurait autrement expérimentées. Des attributions de dévotion au travail plus élevées mèneraient ainsi à des conséquences de carrière plus positives, alors que des attributions de dévotion au travail plus faibles mèneraient à des conséquences de carrière plus négatives pour l'utilisateur.

L'Article 1 propose également des facteurs individuels (dyade superviseur – employé) et organisationnels qui modèrent la relation entre l'utilisation de dispositifs et les attributions faites par le superviseur, ainsi que la relation entre les attributions faites par le superviseur et les conséquences de carrière. Ainsi, les attentes du superviseur envers l'employé (superviseur), l'éthique préexistant au travail de l'employé (employé) et les normes organisationnelles (organisation) dans lesquelles ces derniers évoluent,

notamment en termes de soutien organisationnel pour la vie à l'extérieur du travail, seraient des facteurs importants à considérer.

Les quatre études de l'Article 2 ont permis de valider empiriquement la proposition selon laquelle les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle se regroupent selon leur nature habilitante versus englobante avec des échantillons d'utilisateurs potentiels et passés de dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Les études 3 et 4 ont également permis d'examiner des conséquences intra-individuelles (c.-à-d., satisfaction envers l'équilibre travail vie personnelle, la carrière et la vie, épuisement professionnel et intention de quitter) liées à l'utilisation de dispositifs habilitants, intermédiaires ou englobants et d'analyser le rôle médiateur de la satisfaction du besoin d'autonomie dans la relation entre l'utilisation des dispositifs et les conséquences intra-individuelles.

Alors que certains dispositifs ont été davantage étudiés dans les recherches passées (c.-à-d., télétravail, horaire flexible, congés, garderies en milieu de travail), les études de l'Article 2 en ont également examiné d'autres moins étudiés (p. ex., réduction de la charge de travail, partage de l'emploi), incluant certains qui sont plus rares, mais qui commencent à être implantés dans certaines organisations (c.-à-d., remboursement des traitements de fertilité). Les résultats des quatre études confirment que les dispositifs se regroupent selon la proposition habilitante – englobante, tant pour l'utilisation projetée (Études 1 et 2) que passée (Études 3 et 4). Dans les quatre études, la structure à trois facteurs proposée a été supportée. Le partage d'emploi, la réduction de la charge de travail et les congés, les dispositifs plus habilitants, composaient le premier facteur. Le deuxième facteur était composé des dispositifs plus englobants, soit la garderie en milieu de travail et le remboursement des traitements de fertilité. Finalement, le télétravail et l'horaire flexible, ces dispositifs intermédiaires pouvant être plus ou moins habilitants ou englobants selon la manière dont ils sont implantés, composaient le troisième et dernier facteur. Les résultats suggèrent ainsi que la proposition

habilitante – englobante permet de regrouper les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle selon leur utilisation projetée et passée. Il est également intéressant de noter que la cohérence interne des trois facteurs était plus élevée pour l'utilisation passée que l'utilisation projetée des dispositifs, renforçant l'importance de s'intéresser à l'utilisation réelle plutôt qu'à la simple disponibilité de dispositifs pour mieux comprendre leurs conséquences.

Les résultats de l'Étude 3 permettent également de montrer que l'utilisation plus fréquente des dispositifs plus habilitants était liée à des conséquences intra-individuelles plus positives pour l'employé (c.-à-d., plus grande satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle, envers la carrière et envers la vie), alors que l'utilisation plus fréquente de dispositifs plus englobants était liée à des conséquences plus négatives (c.-à-d., plus faible satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle, plus grand épuisement émotionnel et plus grande intention de quitter). Aucune relation significative n'a été trouvée entre l'utilisation de dispositifs intermédiaires et les conséquences intra-individuelles à l'étude. Ainsi, les dispositifs se regroupent non seulement en trois catégories selon la proposition habilitante – englobante, mais ces différentes catégories de dispositifs mèneraient également à des conséquences différentes pour les utilisateurs. Bien que les dispositifs plus englobants tels que la garderie en milieu de travail soient pratiques et essentiels pour soutenir les employés dans la gestion des sphères de vies professionnelles et personnelles, les résultats de l'Étude 3 suggèrent que les utilisateurs de ces dispositifs vivent plus d'épuisement professionnel et d'intention de quitter l'organisation, possiblement parce que ces dispositifs mènent l'employé à passer plus de temps au travail. Ainsi, alors que l'utilisation de dispositifs plus englobants mènerait à une meilleure progression de carrière (e.g., promotions, bonus) tel que proposé dans l'Article 1, il y aurait un coût caché pour le bien-être de l'employé. De l'autre côté, les dispositifs plus habilitants tels que la réduction de la charge de travail, aideraient les employés à être plus satisfaits, tant de leur équilibre travail-vie personnelle, de leur carrière et de leur vie en général,

mais seraient plus susceptibles, selon nos propositions théoriques, de mener à des conséquences négatives de carrière. Finalement, l'absence de résultats pour les dispositifs intermédiaires peut être expliquée par la grande variabilité possible dans leur implantation, pouvant être ainsi plus ou moins habilitants ou englobants. Par exemple, à un extrême, le télétravail peut prendre la forme du travail sans frontière (c.-à-d., « *work from anywhere* » : Choudbhury et al., 2019), où le travailleur peut réaliser sa prestation d'emploi où il veut dans le monde pendant une période prolongée. Cette forme de télétravail peut être très habilitante, surtout en comparaison avec un format de télétravail où l'employé n'y a accès qu'une fois par mois après avoir reçu l'approbation de son superviseur.

Finalement, les résultats de l'Étude 4 soulignent le rôle médiateur du besoin d'autonomie dans la relation entre l'utilisation des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle habilitants et englobants et les conséquences intra-individuelles à l'étude. Spécifiquement, l'utilisation plus fréquente de dispositifs habilitants permettait de prédire une plus grande satisfaction du besoin d'autonomie, alors que l'inverse était observé pour l'utilisation plus fréquente de dispositifs englobants. À son tour, la satisfaction plus élevée du besoin d'autonomie permettait de prédire une plus grande satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle, envers la carrière et envers la vie, ainsi que moins d'épuisement professionnel et d'intention de quitter l'organisation. Les résultats de l'Étude 4 suggèrent que la fonction de contrôle (Ryan et Deci, 2017) empreinte dans les dispositifs varie selon la nature plus ou moins habilitante ou englobante du dispositif, expliquant, du moins partiellement, les conséquences très différentes pour l'utilisateur.

## 4.2 Contributions théoriques

Cette thèse apporte trois contributions principales à la recherche sur les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, permettant de clarifier les deux côtés de la médaille

observés dans les recherches passées. Tout d'abord, la conceptualisation des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle selon la proposition habilitante – englobante permet de positionner la nature différentielle des dispositifs, tant sur un plan théorique (Article 1) qu'empirique (Article 2). Ensuite, les propositions de l'Article 1 permettent de positionner et clarifier un modèle théorique multiniveau expliquant les conséquences de carrière liées à l'utilisation des dispositifs. Finalement, les propositions et résultats de l'Article 2 permettent d'identifier et valider empiriquement le rôle médiateur d'un mécanisme psychologique, la satisfaction du besoin d'autonomie (Deci et Ryan, 2000 ; Ryan et Deci, 2017), expliquant les conséquences intra-individuelles liées à l'utilisation de différents types de dispositifs. Pris ensemble, les propositions et résultats de la présente thèse mettent de l'avant une explication novatrice, compréhensive et actionnable des conséquences associées à l'utilisation de dispositifs de conciliation travail-vie personnelle.

#### 4.2.1 La conceptualisation des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle selon la proposition habilitante – englobante

La première contribution de la présente thèse à la littérature sur les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle est la proposition selon laquelle les dispositifs se regrouperaient le long du continuum habilitant – englobant. Ainsi, alors que les résultats divergeant trouvés dans la littérature suggèrent que les dispositifs sont hétérogènes (Den Dulk et al., 2013), rares sont les propositions théoriques qui permettent de distinguer les dispositifs. Deux exceptions notables sont les catégorisations de Glass et Riley (1998) et de Rau et Hyland (2002). Bien qu'intéressantes, ces catégorisations ne permettent pas de bien identifier les effets différenciés des dispositifs sur les conséquences de carrière et intra-individuelles vécues par l'utilisateur. La proposition selon laquelle les dispositifs sont des mécanismes de contrôle organisationnels (Baron et al., 1988 ; Clark et Wilson, 1961 ; Flamholtz et al., 1985 ; Kärreman et Alvesson, 2004 ; Lincoln et Kalleberg, 1985, 1990)

est une base solide sur laquelle positionner leur nature différentielle et les conséquences distinctes qu'ils peuvent amener. La proposition habilitante – englobante permet de clarifier grandement les deux côtés de la médaille des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, et en conséquence, de poser un premier jalon pour expliquer comment et pourquoi différents dispositifs mènent à des conséquences parfois opposées pour les utilisateurs. Ainsi, considérer les différents dispositifs de manière indifférenciée et comme étant interchangeable est une erreur. La proposition habilitante – englobante permet de clarifier la recherche passée et de comprendre pourquoi deux propositions divergentes ont été validées empiriquement.

Alors que l'Article 1 pose les bases théoriques quant à la nature plus ou moins habilitante ou englobante des dispositifs, l'Article 2 permet de valider empiriquement que les dispositifs se regroupent selon cette proposition, tant quand il est question de l'utilisation projetée que passée des dispositifs. Les résultats de l'Article 2 mettent également en lumière que les dispositifs se retrouvant dans le regroupement intermédiaires, le télétravail et l'horaire flexible, peuvent varier dans leur implantation.

Par ailleurs, la proposition habilitante – englobante pourrait également s'étendre à tous les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle pouvant être rendus disponibles. Cette large application offre un portrait plus global et inclusif des différents dispositifs pouvant exister et de leurs conséquences pour la carrière et le bien-être des travailleurs.

#### 4.2.2 Positionnement et clarification d'un modèle théorique multiniveau expliquant les conséquences de carrière liées à l'utilisation des dispositifs

Au-delà de la clarification de la nature différentielle des dispositifs, une deuxième contribution théorique de la thèse consiste au positionnement et à la clarification d'un modèle théorique multiniveau expliquant les conséquences de carrière liées à l'utilisation des dispositifs. L'Article 1 propose ainsi des hypothèses théoriques sur les mécanismes en jeu, au niveau de la dyade superviseur – employé et de l'organisation,



et permettant d'expliquer les conséquences de carrière divergentes observées dans la littérature (voir Leslie et al., 2012). Ce modèle considère l'utilisation de dispositifs comme un signal de dévotion au travail (Connelly et al., 2011 ; Leslie et al., 2012 ; Ross, 1977 ; Spence, 1973) dont l'interprétation par le superviseur mènera à des attributions sur la dévotion au travail de l'employé (Heider, 1958 ; Jones et Davis, 1965 ; Kelley, 1967 ; Leslie et al., 2012) qui affecteront les conséquences de carrière vécues par ce dernier. Le modèle considère également des facteurs organisationnels (normes organisationnelles) et individuels propres à l'employé (éthique préexistante de l'employé) et au superviseur (attentes du superviseur envers l'employé) agissant comme modérateurs sur les relations mentionnées précédemment. Le modèle proposé met de l'avant le rôle central joué par les signaux (Connelly et al., 2011 ; Ross, 1977 ; Spence, 1973) et les attributions (Heider, 1958 ; Jones et Davis, 1965 ; Kelley, 1967) dans un contexte plus large composé de schèmes cultureux, tels que les rôles de genre (Eagly et Karau, 2002), les schèmes de la dévotion au travail et dans la famille (Blair-Loy, 2003 ; Reid, 2015 ; Williams et al., 2013), et les normes de la culture organisationnelle quant aux enjeux de conciliation travail-vie personnelle (Allen, 2001 ; Thompson et al., 1999).

Le modèle proposé permet d'élargir les travaux de Leslie et ses collègues (2012). Leurs propositions positionnent l'utilisation de dispositifs (c.-à-d., travail flexible, télétravail, réduction de la charge de travail et partage de l'emploi) comme un signal interprété par le superviseur, qui attribue ensuite à l'employé un motif d'utilisation du dispositif (soit pour optimiser la productivité au travail ou pour faciliter la vie personnelle). Le superviseur perçoit en retour l'employé comme étant plus ou moins engagé envers le travail, ce qui explique par la suite les différentes conséquences de carrière vécues par l'employé. Notre modèle permet d'élargir ces résultats en mettant en lumière les schèmes cultureux sous-jacents aux attributions du superviseur quant à la dévotion au travail de l'employé. Spécifiquement, le schème de la dévotion au travail (Blair-Loy, 2003 ; Dumas et Sanchez-Burks, 2015 ; Williams et al., 2013) serait au cœur de

l'explication des conséquences de carrière des utilisateurs de dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Par ailleurs, plutôt que de se concentrer sur des dispositifs précis sans nécessairement prendre en considération leurs distinctions, notre modèle permet de positionner la nature même des dispositifs, via la proposition habilitante – englobante, et de leur impact différencié sur les conséquences de carrière dans le contexte du schème de la dévotion au travail.

L'Article 1 permet par ailleurs de clarifier la notion de conséquences de carrière. Ainsi, il est proposé que les conséquences de carrières positives sont composées de bénéfiques (p. ex., augmentation de salaire, bonus, promotion, assignation sur des projets à haute visibilité) et de protection contre des pénalités (p. ex., maintien de l'emploi pendant une récession ou une restructuration), alors que les conséquences de carrières négatives comprennent à la fois des pénalités (p. ex., réductions salariales, perte d'emploi) et la rétention de bénéfiques qui auraient normalement été obtenus (p. ex., ne plus être considéré pour une promotion qui revenait pourtant à l'employé). Cette clarification permet, entre autres, d'optimiser l'opérationnalisation des conséquences de carrière pour les recherches futures.

#### 4.2.3 Clarification d'un mécanisme psychologique expliquant les conséquences intra-individuelles liées à l'utilisation des dispositifs

Finalement, alors que l'Article 1 positionne les processus organisationnels à deux niveaux (dyade superviseur – employé et organisation) pour expliquer les conséquences de carrière, l'Article 2, via l'analyse du rôle médiateur de la satisfaction du besoin d'autonomie (Deci et Ryan, 2000 ; Ryan et Deci, 2017) permet de clarifier comment et pourquoi différents dispositifs mènent à différentes conséquences intra-individuelles (c.-à-d., satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle, la carrière et la vie, épuisement émotionnel et intention de quitter l'organisation) pour l'utilisateur.

Alors que les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle sont mis de l'avant pour aider les employés à jongler entre les demandes et responsabilités parfois contradictoires émanant de leurs sphères de vie professionnelle et personnelle, ils permettent également à l'organisation d'intensifier le contrôle organisationnel sur l'atteinte de leurs objectifs et de mener les employés à agir d'une certaine façon (Lincoln et Kalleberg, 1989, 1990). Bien que les dispositifs soient tous des mécanismes de contrôle organisationnel, les propositions théoriques de l'Article 1 et les résultats de l'Article 2 suggèrent que les dispositifs varient quant au degré de contrôle qu'ils signalent. Par ailleurs, puisque les dispositifs habilitants signalent un moins grand contrôle organisationnel, leur utilisation est reliée positivement à la satisfaction du besoin d'autonomie. À l'opposé, puisque les dispositifs plus englobants signalent un plus grand contrôle organisationnel, leur utilisation est reliée négativement à la satisfaction du besoin d'autonomie. Ainsi, en ayant une fonction de contrôle moins saillante que les dispositifs englobants, les dispositifs plus habilitants faciliteraient la satisfaction du besoin d'autonomie, ce qui en retour mènerait à une optimisation de la satisfaction (envers l'équilibre travail-vie personnelle, la vie et la carrière), à moins d'épuisement émotionnel et à moins d'intention de quitter l'organisation. À notre connaissance, l'Article 2 est le premier à appliquer la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000 ; Ryan et Deci, 2017) à l'étude de l'interface travail-vie personnel, mettant de l'avant un nouveau champ d'étude possible pour cette théorie.

Par ailleurs, alors que l'Article 1 positionne que les dispositifs plus englobants mèneraient à des conséquences de carrière objectives plus positives (p. ex., augmentation de salaire, bonus, maintien du poste lors d'une restructuration), via différents mécanismes au niveau de la dyade superviseur – employé et de l'organisation, l'Article 2 montre que ces mêmes dispositifs auraient des conséquences plus négatives au niveau intra-individuel pour l'utilisateur, notamment une plus faible satisfaction envers la carrière via le rôle médiateur de la satisfaction du besoin d'autonomie. Alors qu'il a été démontré que les conséquences de carrière objectives

(comme une promotion ou un bonus) et subjectives (comme la satisfaction envers la carrière) sont des construits distincts sur le plan empirique, mais généralement liés positivement (Ng et al., 2005), les deux articles pris ensemble suggèrent finalement que les conséquences de carrière objectives et subjectives ne sont pas nécessairement équivalentes.

### 4.3 Implications pratiques

Au-delà des contributions théoriques, les résultats de la présente thèse ont également des implications pratiques. Ainsi, alors que les organisations et les gouvernements investissent temps, argent et énergie dans le développement et la mise en place de dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, le niveau d'utilisation demeure relativement bas, alors que moins de 50 % des employés ayant accès aux dispositifs les utilisent, tant aux États-Unis (Society for Human Resource Management, 2015) qu'au Québec (Najem et Tremblay, 2010 ; Institut National de Santé Publique du Québec, 2013). Lorsqu'ils ne sont pas utilisés, ces dispositifs ne permettent pas de réduire les conflits entre les sphères de vie professionnelle et personnelle ni les conséquences qui y sont associées, pouvant ainsi être préjudiciables à la fois pour l'employé (p. ex., réduction de la satisfaction au travail, dans la carrière, dans le couple et dans la famille ; augmentation des problèmes de santé physique et psychologique, augmentation de la consommation d'alcool : Allen et al., 2000 ; Carlson, Kacmar et Williams, 2000) que pour organisations (p. ex., réduction de l'engagement et de la performance, augmentation de l'absentéisme et de l'intention de quitter : Allen et al., 2000 ; Carlson et al., 2000). Optimiser l'utilisation des dispositifs permettrait ainsi d'en tirer plein avantage (McDonald et al., 2015), tant pour l'employé que pour l'organisation. Une meilleure compréhension des mécanismes au niveau de l'individu (psychologique), de la dyade superviseur – employé, et de l'organisation, tels que ceux proposés et testés dans cette thèse, permet d'obtenir un portrait plus complet de ces dispositifs et de leurs conséquences et ultimement, d'optimiser les programmes de conciliation travail-vie

personnelle offerts pour réduire les conséquences néfastes de leur utilisation et, par conséquent augmenter leur taux d'utilisation.

Afin de maximiser l'utilisation des dispositifs, nous recommandons que les organisations réalisent un diagnostic organisationnel quant aux dispositifs proposés afin d'obtenir une meilleure compréhension des types de dispositifs offerts dans leur organisation, des taux d'utilisation et de l'impact de ceux-ci sur leurs employés. Ce diagnostic devrait également considérer comment les différents dispositifs sont présentés aux employés et comment ils sont implantés. La culture organisationnelle entourant le soutien à la vie personnelle pourrait également être explorée. De tels diagnostics permettraient d'avoir une meilleure compréhension des mécanismes opérant aux différents niveaux dans une organisation et ultimement, de mettre en place des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle qui répondront réellement aux besoins de l'employé et de l'organisation.

Par ailleurs, un résultat intéressant à noter issu de l'Article 2 est que les dispositifs plus habilitants investigués (c.-à-d., réduction de la charge de travail, partage de l'emploi et congés) étaient tous associés à une réduction de la compensation financière (voir définitions des dispositifs présentés aux participants dans le tableau 3.1). Les résultats des Études 3 et 4 montrent que ces dispositifs avaient des conséquences plus bénéfiques pour l'employé. Dans l'Étude 3, ils menaient à une plus grande satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle, la carrière et la vie. Dans l'Étude 4, via l'augmentation de la satisfaction du besoin d'autonomie, ils menaient non seulement à une plus grande satisfaction envers l'équilibre travail-vie personnelle, la carrière et la vie, mais aussi à une réduction de l'épuisement émotionnel et de l'intention de quitter l'organisation. Ainsi, malgré une réduction de la compensation financière suite à l'utilisation de ces dispositifs, les employés les utilisant davantage rapportaient tout de même des bénéfices au niveau intra-individuel. Ainsi, ce résultat peut amener les organisations à réfléchir aux différentes récompenses et avantages offerts à leurs

employés, et notamment au fait que les avantages pécuniaires ne sont pas toujours optimaux pour assurer le fonctionnement optimal de leurs employés (voir Thibault-Landry et al., 2019).

#### 4.4 Limites de la thèse

Bien que la thèse présente des propositions et des résultats permettant d’approfondir notre compréhension des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle et des mécanismes individuels et organisationnels expliquant les conséquences de carrière et intra-individuelles, elle n’est pas sans limites. Celles-ci sont présentées dans la présente section, jumelées à des pistes de recherches futures qui permettraient de pallier les différentes limites identifiées.

Tout d’abord, bien qu’une large recension des écrits a été réalisée afin d’établir les constats théoriques de l’Article 1, celle-ci n’était pas systématique et d’autres références pourraient s’ajouter à notre état de connaissance. De plus, en ce qui concerne la validation de la proposition habilitante – englobante, les quatre études réalisées dans l’Article 2 ont permis de positionner les dispositifs en trois regroupements (habilitants, intermédiaires, englobants) en se basant sur l’utilisation projetée et passée, plutôt que sur la nature réellement habilitante ou englobante des dispositifs. De plus, l’Article 2 a permis de valider la proposition habilitante – englobante en évaluant les regroupements de sept dispositifs (c.-à-d., réduction de la charge de travail, partage de l’emploi, congés, télétravail, horaire flexible, garderie en milieu de travail et remboursement des traitements de fertilité). Toutefois, plusieurs autres dispositifs peuvent être offerts, tels que diverses formes de congés et d’aménagement du temps et du lieu de travail (par exemple un système d’auto-inscription aux quarts de travail, voir Albertsen et al., 2014), des programmes d’avantages sociaux et des services de soutien à la famille, à la santé et au bien-être (p. ex. : services de nounou, gymnases sur place, clinique de santé sur

place, service de traiteur; voir Chrétien & Létourneau, 2010) ou encore des environnements de travail orienté sur les résultats (Moen et al., 2013).

Ainsi, bien que ces résultats aillent dans le sens de la proposition de l'Article 1, des études futures devraient examiner le placement de l'ensemble des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle pouvant être offerts sur le continuum habilitant – englobant en se basant sur la nature réellement habilitante ou englobante des dispositifs. Ainsi, en s'inspirant de l'approche Delphi (Tremblay-Boudreault et Dionne, 2014), par exemple, des employés, superviseurs et professionnels des ressources humaines pourraient évaluer une variété de dispositifs selon leur nature plus habilitante (c.-à-d., donnant plus de latitude à l'employé quant à quand, où, et combien de travail est réalisé, permettant à l'employé de passer du temps et d'investir de l'énergie à l'extérieur du travail pour prendre soin d'eux-mêmes ou de leur famille) ou englobante (c.-à-d., maximisant la disponibilité de l'employé pour le travail, de même que le temps passé sur les lieux de travail, englobant l'employé dans l'organisation). Dans la même lignée, des études futures pourraient évaluer le placement des dispositifs sur le continuum habilitant – englobant quant à d'autres caractéristiques (p. ex., leur efficacité perçue). Par ailleurs, les études de l'Article 2 ont permis de positionner les dispositifs à l'étude selon trois catégories suivant la proposition habilitante – englobante.

L'absence de résultats significatifs pour les dispositifs se retrouvant dans le regroupement intermédiaires (télétravail et horaire flexible) soulève par ailleurs l'importance d'obtenir une meilleure compréhension de ces dispositifs. Entre autres, les résultats suggèrent que l'implantation de ces dispositifs est soumise à une grande variation. Ces différents modes d'implantation pourraient susciter des retombées différentes pour les utilisateurs. Par exemple, le télétravail en format « travail sans frontières » (Choudbhury et al., 2019), où l'employé peut travailler pendant une période prolongée à partir d'où il le souhaite dans le monde est bien différent du télétravail où l'employé peut faire une journée de télétravail sporadiquement et après avoir obtenu

l'accord de son superviseur. Les études futures pourraient ainsi explorer les différentes implantations possibles de ces dispositifs, notamment via des entretiens exploratoires avec des utilisateurs, permettant de bien cerner les différentes variabilités dans leurs applications possibles. De tels travaux permettraient ensuite d'identifier les conséquences associées aux différentes variations de ces dispositifs. L'approche Delphi proposée plus haut pourrait être une méthodologie intéressante à utiliser pour ce faire (Tremblay-Boudreault et Dionne, 2014). Des études quantitatives pourraient également tester comment différentes variations de l'implantation de ces dispositifs est associée à différentes conséquences d'intérêt (tant au niveau de la carrière qu'au niveau intra-individuel).

Alors que l'Article 1 présente plusieurs propositions théoriques, seule la proposition voulant que les dispositifs se regroupent selon leur nature plus ou moins habilitante ou englobante fut testée empiriquement dans l'Article 2. Ainsi, des recherches futures sont nécessaires afin de valider empiriquement l'ensemble du modèle proposé. Par exemple, des études auprès de dyades superviseur – employés pourraient être réalisées afin d'explorer l'impact de l'utilisation des dispositifs sur les attributions de dévotion au travail réalisées par le superviseur et les conséquences de carrière obtenues. Le rôle modérateur de l'éthique préexistante au travail de l'employé, des attentes du superviseur et des normes organisationnelles devrait également être testé empiriquement. Un devis d'étude de cas (unique ou multiple) avec collectes longitudinales (voir Lewis et al., 2006) pourraient par ailleurs permettre de considérer la complexité du modèle multiniveaux proposé dans son ensemble. Il serait également possible, en utilisant des devis expérimentaux, de manipuler, et donc contrôler, la nature du dispositif utilisé, l'éthique préexistante de l'employé et les normes organisationnelles. Cela permettrait de valider le lien de causalité entre l'utilisation des dispositifs, les attributions de dévotion au travail et ultimement les conséquences de carrières attribuées aux employés. Néanmoins, ce type de devis a une validité écologique limitée ; cette dernière étant particulièrement importante dans l'étude de



problématiques où les enjeux sont multifactoriels, telle que la conciliation travail-vie personnelle.

Une autre limite importante de l'Article 2 est l'utilisation d'un devis corrélational et transversal. Ainsi, les résultats permettent uniquement de postuler que l'utilisation des dispositifs est liée à la satisfaction du besoin d'autonomie et aux différentes conséquences intra-individuelles à l'étude. Il n'est pas possible de tirer des conclusions quant à la direction des liens et la causalité de ceux-ci. Des études futures pourraient tout d'abord utiliser un devis longitudinal et des études par journaux de bord afin d'obtenir une meilleure compréhension de la direction des liens en ce qui a trait à l'utilisation des dispositifs sur les différentes conséquences à l'étude. Des devis expérimentaux tels que proposés précédemment pourraient également permettre d'obtenir une meilleure compréhension du lien de causalité entre les variables.

Ensuite, puisque l'accent des études de l'Article 2 était l'étude des conséquences intra-individuelles associées à l'utilisation des dispositifs de conciliation travail-vie personnel, les mesures de l'ensemble des études étaient autorapportées. Puisque l'être humain vise généralement à être perçu de manière positive par autrui, les données autorapportées sont généralement critiquées puisqu'elles peuvent être affectées par le biais de désirabilité sociale (Podsakoff et al., 2003 ; Podsakoff et Organ, 1986). Toutefois, il a été démontré que l'individu demeure le meilleur évaluateur de ses propres états internes (Vazire, 2010 ; Vazire et Melh, 2008). Ainsi, l'Article 2 permet de positionner les états internes vécus par l'employé quant à l'utilisation des dispositifs de conciliation travail-vie personnel. Néanmoins, il pourrait être intéressant pour les recherches futures de bâtir sur ces résultats en utilisant des mesures plus objectives telles que des mesures de progression de carrière (p. ex., promotions ou bonus obtenus), ou encore les taux de roulement réels dans l'organisation.

Enfin, la présente thèse n'a pas considéré la complexité du contexte dans lequel s'inscrit les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle, notamment les rapports sociaux de genre (Williams et al., 2013) et la diversité des milieux de travail (par exemple, les horaires atypiques). Il sera ainsi important pour les études futures de se pencher sur cet élément et de valider si les hypothèses proposées dans la présente thèse s'appliquent à différents contextes.

#### 4.5 Pistes de recherches futures

En plus des pistes de recherches futures présentées dans la section précédente qui permettent de pallier les limites des études réalisées, les résultats de cette thèse ouvrent la porte à d'autres pistes de recherches qui permettraient d'approfondir encore davantage notre compréhension des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle.

Les études futures pourraient ainsi examiner l'impact de la durée de l'utilisation des dispositifs. Ainsi, il pourrait être postulé que l'utilisation à long terme de dispositifs serait davantage perçue par le superviseur, et ainsi avoir un effet plus important sur les attributions de dévotion au travail de l'employé faites par ce dernier (c.-à-d., cristallisation de l'attribution). Il serait par ailleurs intéressant pour les recherches futures d'étudier l'utilisation récurrente versus ponctuelle des dispositifs afin de vérifier si les conséquences subjectives et objectives émergent après une ou plusieurs utilisations, et si les effets s'estompent avec le temps. Ainsi, des recherches futures pourraient explorer l'effet longitudinal et additif de l'utilisation de plusieurs dispositifs, particulièrement lorsqu'un employé utilise à la fois des dispositifs plus habilitants et plus englobants. La séquence temporelle d'utilisation de ces dispositifs mériterait également d'être étudiée. Par exemple, il est possible que l'utilisation de dispositifs plus habilitants suivie par l'utilisation de dispositifs plus englobants puisse avoir un impact négatif plus important sur les attributions faites par le superviseur quant à la dévotion au travail de l'employé. Des études utilisant des devis longitudinaux mesurant

la nature, le nombre et la séquence des dispositifs utilisés et demandés par l'employé dans le temps pourraient mettre en lumière ces éléments.

Par ailleurs, alors que les résultats de la présente thèse suggèrent qu'il est important de distinguer l'utilisation projetée versus l'utilisation réelle des dispositifs, les recherches futures pourraient examiner la distinction entre la demande de dispositifs et l'utilisation réelle de ceux-ci. Ainsi, le signal émis par des demandes de dispositifs qui ne sont pas acceptées par le superviseur, bien que conséquent, pourrait ne pas avoir un impact aussi important que le signal envoyé par leur utilisation réelle.

Ensuite, alors que les propositions de l'Article 1 se concentrent sur les attributions du superviseur, d'autres personnes dans l'organisation (p. ex., collègues) pourraient également faire des attributions qui pourraient venir forger les conséquences de carrière de l'employé. Ainsi, l'utilisation de dispositifs qui créent une charge de travail plus importante chez les collègues (comme une réduction de la charge de travail mal gérée) pourrait créer des sentiments d'injustice chez les collègues qui pourraient exprimer leur mécontentement envers l'utilisateur du dispositif et le superviseur (Casper et al., 2007 ; Rothausen et al., 1998), ce qui en retour pourrait avoir un impact sur les attributions du superviseur. De même, il serait pertinent d'élargir les conséquences étudiées afin d'apporter un éclairage sur d'autres résultats contradictoires émanant des études portant sur les effets de l'utilisation de dispositifs de conciliation. Nommons, entre autres, la performance au travail (Baltes et al., 1999 ; Gajendran et Harrison, 2007 ; Lee, et al., 2002), la réduction des conflits travail-vie personnelle (Brough et al., 2005 ; Hammer et al., 2005), la rétention des talents (Blair-Loy et Wharton, 2002), la mobilité de carrière, les opportunités de promotion (Cohen et Single, 2002 Durbin et Tomlinson, 2010), et les perceptions d'injustice procédurale (Ollier-Malaterre, 2010).

Enfin, il serait intéressant pour les recherches futures d'explorer comment l'utilisation des dispositifs est associée à chacun des besoins psychologiques fondamentaux. En

effet, la théorie de l'autodétermination postule que l'être humain doit satisfaire trois besoins psychologiques pour arriver à un fonctionnement optimal (Ryan et Deci, 2017) : le besoin d'autonomie, mais aussi le besoin d'affiliation sociale (le besoin d'avoir des relations significatives) et le besoin de compétence (le besoin d'avoir un impact sur son environnement). Est-ce que l'utilisation de dispositifs plus habilitants permettrait de passer plus de temps avec ses proches, et ainsi augmenter la satisfaction du besoin d'affiliation sociale ? Est-ce que l'utilisation de dispositifs plus englobants pourrait mener à une augmentation du travail réalisé et ainsi à augmenter la satisfaction du besoin de compétence ? Ou est-ce que ces dispositifs pourraient mener à une surcharge de travail, et ainsi réduire la satisfaction de ce besoin ? Ces questions demeurent sans réponses à l'heure actuelle, mais méritent que la recherche y porte attention afin d'approfondir notre compréhension des mécanismes psychologiques expliquant les relations entre l'utilisation des dispositifs et les conséquences vécues par les utilisateurs.

## CONCLUSION

En conclusion, les deux articles de la présente thèse permettent de clarifier en partie les deux côtés de la médaille des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. L'Article 1 permet de proposer et de positionner la proposition habilitante – englobante permettant de prendre en considération la nature différentielle de ces dispositifs, ainsi qu'un modèle multiniveaux compréhensif pour expliquer les conséquences de carrière divergentes liées à leur utilisation. L'Article 2 permet de valider empiriquement la proposition habilitante – englobante et d'examiner les conséquences intra-individuelles pour les employés utilisant ces dispositifs. Plus spécifiquement, les deux articles de la thèse permettent de dresser un portrait plus compréhensif, inclusif et global des dispositifs de conciliation travail-vie personnelle. Les retombées de cette thèse contribuent non seulement à la théorie, mais aussi à la pratique. En effet, une meilleure compréhension des dispositifs permettra ultimement de mettre en place des programmes organisationnels de conciliation travail-vie personnelle qui sont utilisés par les employés, et qui sont bénéfiques à la fois pour les employés et pour les organisations.

# ANNEXE A

## CERTIFICAT ÉTHIQUE



No du certificat : 1952\_e\_2017

### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM, a examiné le protocole de recherche suivant et jugé qu'il est conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par la Politique no 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains (décembre 2015).

#### Protocole de recherche

**Chercheur principal :** Nathalie Houlfort

**Unité de rattachement :** Département de psychologie

**Équipe de recherche :**

**Étudiantes :** Julie Lauzier; Maude Guilmette; Flavie Dion-Cliche

**Étudiante réalisant sa thèse dans le cadre de ce projet :** Sarah Bourdeau

**Titre du protocole de recherche :** *Prédire l'utilisation des dispositifs organisationnels de conciliation travail-vie personnelle et les conséquences qui y sont associées : Le rôle des normes sociales*

**Sources de financement (le cas échéant):** FROSC

**Durée du projet :** 2 ans

#### Modalités d'application

Le présent certificat est valide pour le projet tel qu'approuvé par le CIÉREH. Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être communiquées au comité<sup>1</sup>. Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthucité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **30 juin 2018**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis dans les trois mois qui précèdent la date d'échéance du certificat<sup>2</sup>.

Éric Dion, Ph.D.  
Professeur  
Président

13 juin 2017

Date d'émission initiale du certificat

<sup>1</sup> <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/modifications-apportees-a-un-projet-en-cours.html>

<sup>2</sup> <http://recherche.uqam.ca/ethique/humains/rapport-annuel-ou-final-de-suivi.html>

ANNEXE B  
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET INSTRUMENTS DE MESURE :  
ARTICLE 2 ÉTUDE 1

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

RESPONSABLE DU PROJET

Nathalie Houlfort, Ph. D.  
Professeure agrégée  
Département de psychologie de l'UQAM  
Case Postale 8888, Succ. Centre-ville  
Montréal (Québec) H3C 3P8  
514-987-3000 poste 1592  
houlfort.nathalie@uqam.ca

MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Sarah Bourdeau, étudiante au doctorat en psychologie, UQÀM  
Julie Lauzier, étudiante au doctorat en psychologie, UQÀM  
Flavie Dion-Cliche, étudiante au baccalauréat en psychologie, UQÀM  
Gabriel Lemay-Lapointe, étudiant au baccalauréat en psychologie, UQÀM  
Laurie Deschênes, étudiante au baccalauréat en psychologie, UQÀM

BUT DE LA RECHERCHE

Vous êtes invitée, invité à participer à un projet qui cherche à mieux comprendre les dispositifs de conciliation travail et vie personnelle. Le projet reçoit l'appui financier du Fonds de recherche du Québec — Société et culture.

TÂCHES DEMANDÉES

Votre participation consiste à répondre à un questionnaire qui vous posera des questions sur votre intention d'utiliser différents dispositifs si vous en aviez besoin. Ce questionnaire prendra environ 05 minutes de votre temps. Les questionnaires remplis ne comportent aucune identification et seront rapportés directement au laboratoire pour l'analyse. Votre professeur n'aura pas accès à vos réponses individuelles.

PARTICIPATION VOLONTAIRE, CONFIDENTIALITÉ ET ANONYMAT

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps, et ce, sans préavis. Votre participation implique également que les renseignements recueillis pourront être utilisés pour des activités découlant de cette recherche telle des publications et des conférences. Aucune information sur un participant en particulier ou sur les organisations participantes ne sera dévoilée dans les publications ou présentations issues de cette étude. Les renseignements que vous partagez avec nous demeureront confidentiels et seront conservés sur un ordinateur du laboratoire de recherche situé dans un bureau de l'UQAM fermé à clé. Seuls les membres de l'équipe de recherche

ont accès à ce laboratoire. Aucune analyse ne se fera sur un participant en particulier. Seules les données de groupes sont utilisées. Une fois la recherche terminée, les données seront conservées pendant une période de sept ans.

#### AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

En participant à cette étude, vous avez la chance de contribuer à l'avancement des connaissances sur les dispositifs de conciliation travail et vie personnelle. Aucun risque n'est lié à la participation à cette étude. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier.

#### COMPENSATION

Votre participation à ce projet est offerte gratuitement.

#### DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS ?

Si vous avez des questions ou des commentaires concernant le questionnaire ou la recherche en général, n'hésitez pas à nous contacter au 514-987-3000 # 1592. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du Comité, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à [CIEREH@UQAM.CA](mailto:CIEREH@UQAM.CA). Vous pouvez également contacter l'ombudsman de l'UQAM au numéro (514) 987-3151 ou par courriel à [OMBUDSMAN@UQAM.CA](mailto:OMBUDSMAN@UQAM.CA).

#### REMERCIEMENTS

Votre participation est importante à la bonne réalisation de ce projet et nous tenons à vous remercier de votre précieuse collaboration.

#### SIGNATURES

*Participante, participant*

Je reconnais avoir lu le présent formulaire et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi qu'une personne de l'équipe de recherche a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme ni justification à donner. Il me suffit d'en informer la personne responsable du projet.

---

Signature du (de la) participant(e)

Date



## QUESTIONNAIRE

- Quel est votre âge ?
- Êtes-vous :
  - Une femme
  - Un homme
  - Autre
- Avez-vous des enfants ?
  - Oui
  - Non
- Êtes-vous
  - Marié
  - Conjoint de fait
  - Célibataire
  - Autre
- Devez-vous prendre soin d'un parent, d'un autre membre de la famille ou d'un(e) ami(e) qui nécessite une certaine assistance (p. ex., visites régulières à l'hôpital, etc.)
  - Oui
  - Non
- Êtes-vous :
  - Étudiant à temps plein
  - Étudiant à temps partiel
  - Étudiant libre
- Occupez-vous un emploi :
  - À temps plein
  - À temps partiel
  - Je ne travaille pas
- Si vous occupez un emploi, êtes-vous :
  - Cadre
  - Employé
  - Autre (précisez)
  - Je ne travaille pas
- Si vous occupez un emploi, dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

Voici une série de dispositifs conciliation travail et vie personnelle pouvant vous être offerts.

Dispositifs	Définition
Réduction de la charge de travail	Possibilité de réduire votre charge de travail (réduction des heures de travail hebdomadaires ou journalières) avec une réduction proportionnelle de votre compensation
Partage de l'emploi	Possibilité de partager votre charge de travail avec un autre employé (par exemple, partage des tâches ou d'un horaire) avec une réduction proportionnelle de votre compensation
Congés sans solde pour des raisons personnelles	Possibilité de prendre congé pour des raisons personnelles, avec une réduction proportionnelle de votre compensation
Flexibilité de l'horaire	Possibilité de changer votre horaire de travail à l'extérieur des heures de travail régulières
Flexibilité sur le lieu de travail	Possibilité de travailler à l'extérieur de votre lieu de travail habituel
Garderie en milieu de travail	Garderie située sur les lieux de travail offerte aux employés
Remboursement des frais associés aux traitements de fertilité	Possibilité d'obtenir un remboursement des frais associés aux traitements de fertilité (p. ex., possibilité de retarder la maternité)

Veillez indiquer sur une échelle allant de 1 (très improbable) à 6 (très probable) la probabilité que vous fassiez la demande à votre superviseur pour pouvoir utiliser les dispositifs de conciliation travail-vie personnelle suivants si vous en aviez besoin.

	1 Très improbable	2 Improbable	3 Quelque peu improbable	4 Quelque peu probable	5 Probable	6 Très probable
Flexibilité de l'horaire	1	2	3	4	5	6
Flexibilité sur le lieu de travail	1	2	3	4	5	6
Semaine de travail réduite	1	2	3	4	5	6
Congé sans solde pour des raisons personnelles	1	2	3	4	5	6
Partage de l'emploi (« job share »)	1	2	3	4	5	6
Garderie sur le lieu de travail	1	2	3	4	5	6
Remboursement des frais associés aux traitements de fertilité	1	2	3	4	5	6

ANNEXE C  
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET INSTRUMENTS DE MESURE :  
ARTICLE 2 ÉTUDE 2

CONSENT FORM

PROJECT MANAGER

Nathalie Houlfort, Ph. D.  
Associate Professor  
Département de psychologie de l'UQAM  
Case Postale 8888, Succ. Centre-ville  
Montréal (Québec) H3C 3P8  
514-987-3000 poste 1592  
houlfort.nathalie@uqam.ca

TEAM MEMBERS

Sarah Bourdeau, graduate student in psychology, UQÀM  
Julie Lauzier, graduate student in psychology, UQÀM  
Flavie Dion-Cliche, undergraduate student in psychology, UQÀM  
Gabriel Lemay-Lapointe, undergraduate student in psychology, UQÀM  
Laurie Deschênes, undergraduate student in psychology, UQÀM

PURPOSE OF RESEARCH

You are invited to participate in a project that seeks to better understand work-life policies. The project receives financial support from the Fonds de recherche du Québec – Société et culture.

TASK REQUESTED

Your participation consists of answering a questionnaire which will ask you questions about your intention to use different policies if you needed to. The questionnaire will take you approximately 05 minutes of your time. The complete questionnaires do not contain any identification and will be brought directly to the laboratory for analysis.

VOLUNTARY PARTICIPATION, CONFIDENTIALITY AND ANONYMITY

Your participation is entirely voluntary. You are free to withdraw at any time without notice. Your participation also implies that the information collected may be used for activities arising from this research such as publications and conferences. No information on a particular participant will be revealed in the publications or presentations resulting from this study. The information you share with us will be kept confidential and will be kept on a computer in the research laboratory located in a locked UQÀM office. Only members of the research team have access to this laboratory. No analysis will be done on a particular participant. Only group data will be used. Once the research is complete, the data will be kept for a period of seven years.

#### AVANTAGES ET DISADVANTAGES

By participating in this study, you have the chance to contribute to the advancement of knowledge on work-life policies. There are no risks associated with participating in this study. You remain free not to answer a question that you consider embarrassing without having to justify yourself.

#### COMPENSATION

Your participation in this project is offered free of charge.

#### QUESTIONS ABOUT THE PROJECT OR YOUR RIGHTS?

If you have any questions or comments regarding the questionnaire or research in general, please do not hesitate to contact us as (514) 987-3000 #1592. The Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM approved the research project in which you will participate. For information concerning the responsibilities of the research team with regards to the ethics of research involving human beings, or to formulate a complaint, you can contact the chair of the Committee at the number (514) 987-3000 #7753 or by email at [CIEREH@UQAM.CA](mailto:CIEREH@UQAM.CA). You can also contact the UQAM ombudsman et (514) 987-3151 or by email at [OMBUDSMAN@UQAM.CA](mailto:OMBUDSMAN@UQAM.CA).

#### THANKS

Your participation is important to the successful completion of this project, and we would like to thank you for your precious collaboration.

#### SIGNATURES

##### *Participant*

I acknowledge having read this form and voluntarily consent to participate in this research project. I also acknowledge that someone on the research team has answered my questions satisfactorily and that I have had sufficient time to reflect on my decision to participate. I understand that my participation in this research is voluntary and that I can end it at any time, without penalty or any form of justification to be given. I just need to inform the person responsible for the project.

---

Signature of the participant

Date

## QUESTIONNAIRE

- How old are you?
- What is your gender?
  - Male
  - Female
  - Other
  - I prefer not to respond
- Are you working full time or part time?
  - Full time
  - Part-time
- What is your work domain?
- How many hours are you typically working every week?
- How many kids do you have? (If you don't have kids, please indicate 0)
- How old is your youngest child? (If you don't have kids, please indicate "no kids")
- Are you in a long-term romantic relationship?
  - Yes
  - No
  - I prefer not to respond
- Do you have eldercare responsibilities?
  - Yes
  - No
  - I prefer not to respond

Here is a series of work-life policies that could be offered to you.

Work-life policies	Definition (also provided to study participants)
Reduced workload	Possibility to reduce your workload (reduction of hours worked, weekly or daily, with proportional compensation reduction)
Job share	Possibility to share your workload with another employee (for example, task share or schedule share, with proportional compensation reduction)
Leaves	Possibility to take leaves for personal reasons, with proportional compensation reduction
Flexible work schedule	Possibility to change your work schedule to work outside of the regular office hours
Telework	Possibility to work outside of your regular workplace
Onsite childcare	Childcare located on the premises offered to employees
Fertility treatment	Reimbursement of fertility treatment (e.g., possibility to postpone childbearing)

Please indicate with a scale ranging from 1 (never) to 5 (always) if you ever used each of these work-life arrangements and if so, how frequently.

	1 Never	2 Rarely	3 Sometimes	4 Often	5 Always
Schedule flexibility	1	2	3	4	5
Telework	1	2	3	4	5
Reduced Workload	1	2	3	4	5
Leaves	1	2	3	4	5
Job Share	1	2	3	4	5
Onsite Childcare	1	2	3	4	5
Fertility Treatment Reimbursement	1	2	3	4	5

ANNEXE D  
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET INSTRUMENTS DE MESURE :  
ARTICLE 2 ÉTUDE 3

CONSENT FORM

PROJECT MANAGER

Nathalie Houlfort, Ph. D.  
Associate Professor  
Département de psychologie de l'UQAM  
Case Postale 8888, Succ. Centre-ville  
Montréal (Québec) H3C 3P8  
514-987-3000 poste 1592  
houlfort.nathalie@uqam.ca

TEAM MEMBERS

Sarah Bourdeau, graduate student in psychology, UQÀM  
Julie Lauzier, graduate student in psychology, UQÀM  
Flavie Dion-Cliche, undergraduate student in psychology, UQÀM  
Gabriel Lemay-Lapointe, undergraduate student in psychology, UQÀM  
Laurie Deschênes, undergraduate student in psychology, UQÀM

PURPOSE OF RESEARCH

You are invited to participate in a project that seeks to better understand work-life policies. The project receives financial support from the Fonds de recherche du Québec – Société et culture.

TASK REQUESTED

Your participation consists of answering a questionnaire which will ask you questions about your intention to use different policies if you needed to. The questionnaire will take you approximately 15 minutes of your time. The complete questionnaires do not contain any identification and will be brought directly to the laboratory for analysis.

VOLUNTARY PARTICIPATION, CONFIDENTIALITY AND ANONYMITY

Your participation is entirely voluntary. You are free to withdraw at any time without notice. Your participation also implies that the information collected may be used for activities arising from this research such as publications and conferences. No information on a particular participant will be revealed in the publications or presentations resulting from this study. The information you share with us will be kept confidential and will be kept on a computer in the research laboratory located in a locked UQÀM office. Only members of the research team have access to this laboratory. No analysis will be done on a particular participant. Only group data will be used. Once the research is complete, the data will be kept for a period of seven years.



#### AVANTAGES ET DISADVANTAGES

By participating in this study, you have the chance to contribute to the advancement of knowledge on work-life policies. There are no risks associated with participating in this study. You remain free not to answer a question that you consider embarrassing without having to justify yourself.

#### COMPENSATION

Your participation in this project is offered free of charge.

#### QUESTIONS ABOUT THE PROJECT OR YOUR RIGHTS?

If you have any questions or comments regarding the questionnaire or research in general, please do not hesitate to contact us as (514) 987-3000 #1592. The Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM approved the research project in which you will participate. For information concerning the responsibilities of the research team with regards to the ethics of research involving human beings, or to formulate a complaint, you can contact the chair of the Committee, through its secretaria at the number (514) 987-3000 #7753 or by email at [CIEREH@UQAM.CA](mailto:CIEREH@UQAM.CA). You can also contact the UQAM ombudsman et (514) 987-3151 or by email at [OMBUDSMAN@UQAM.CA](mailto:OMBUDSMAN@UQAM.CA).

#### THANKS

Your participation is important to the successful completion of this project, and we would like to thank you for your precious collaboration.

#### SIGNATURES

##### *Participant*

I acknowledge having read this form and voluntarily consent to participate in this research project. I also acknowledge that someone on the research team has answered my questions satisfactorily and that I have had sufficient time to reflect on my decision to participate. I understand that my participation in this research is voluntary and that I can end it at any time, without penalty or any form of justification to be given. I just need to inform the person responsible for the project.

---

Signature of the participant

Date

## QUESTIONNAIRE

- How old are you?
- What is your gender?
  - Male
  - Female
  - Other
  - I prefer not to respond
- Are you working full time or part time?
  - Full time
  - Part-time
- What is your work domain?
- How many hours are you typically working every week?
- How many kids do you have? (If you don't have kids, please indicate 0)
- How old is your youngest child? (If you don't have kids, please indicate "no kids")
- Are you in a long-term romantic relationship?
  - Yes
  - No
  - I prefer not to respond
- Do you have eldercare responsibilities?
  - Yes
  - No
  - I prefer not to respond

Here is a series of work-life policies that could be offered to you.

Work-life policies	Definition (also provided to study participants)
Reduced workload	Possibility to reduce your workload (reduction of hours worked, weekly or daily, with proportional compensation reduction)
Job share	Possibility to share your workload with another employee (for example, task share or schedule share, with proportional compensation reduction)
Leaves	Possibility to take leaves for personal reasons, with proportional compensation reduction
Flexible work schedule	Possibility to change your work schedule to work outside of the regular office hours
Telework	Possibility to work outside of your regular workplace
Onsite childcare	Childcare located on the premises offered to employees
Fertility treatment	Reimbursement of fertility treatment (e.g., possibility to postpone childbearing)

Please indicate with a scale ranging from 1 (never) to 5 (always) if you ever used each of these work-life arrangements and if so, how frequently.

	1 Never	2 Rarely	3 Sometimes	4 Often	5 Always
Schedule flexibility	1	2	3	4	5
Telework	1	2	3	4	5
Reduced Workload	1	2	3	4	5
Leaves	1	2	3	4	5
Job Share	1	2	3	4	5
Onsite Childcare	1	2	3	4	5
Fertility Treatment Reimbursement	1	2	3	4	5

Please indicate with a scale ranging from 1 (very dissatisfied) to 5 (very satisfied) how satisfied you are with...

	1 Very Dissatisfied	2 Dissatisfied	3 Neither dissatisfied nor satisfied	4 Satisfied	5 Very satisfied
... the way you divide your time between work and personal or family life.	1	2	3	4	5
... the way you divide your attention between work and home.	1	2	3	4	5
... how well your work life and your personal or family life fit together.	1	2	3	4	5
... your ability to balance the needs of your job with those of your personal or family life.	1	2	3	4	5
... the opportunity you have to perform your job well and yet be able to perform home-related duties adequately.	1	2	3	4	5

Please indicate with a scale ranging from 1 (Strongly disagree) to 5 (Strongly agree) your level of agreement with the following statements.

	1 Strongly disagree	2 Disagree	3 Neither agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly agree
I am thinking about leaving this organization.	1	2	3	4	5
I am planning to look for a new job.	1	2	3	4	5
I intend to ask people about new job opportunities	1	2	3	4	5
I don't plan to be in this organization much longer	1	2	3	4	5

Please indicate with a scale ranging from 1 (Strongly disagree) to 5 (Strongly agree) your level of agreement with the following statements.

	1 Strongly disagree	2 Disagree	3 Neither agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly agree
In most ways, my career is close to my ideal.	1	2	3	4	5
The conditions of my career are excellent.	1	2	3	4	5
I am satisfied with my career.	1	2	3	4	5
So far, I have got the important things I want in my career.	1	2	3	4	5
If I could live my career over, I would change almost nothing.	1	2	3	4	5

Please indicate with a scale ranging from 1 (Strongly disagree) to 5 (Strongly agree) your level of agreement with the following statements.

	1 Strongly disagree	2 Disagree	3 Neither agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly agree
In most ways, my life is close to my ideal.	1	2	3	4	5
The conditions of my life are excellent.	1	2	3	4	5
I am satisfied with my life.	1	2	3	4	5
So far, I have got the important things I want in my life.	1	2	3	4	5
If I could live my career over, I would life almost nothing.	1	2	3	4	5

Please indicate with a scale ranging from 1 (Never) to 7 (Everyday) how frequently you experience the following items.

	1 Never	2 A few times per year	3 Once a month	4 A few times per months	5 Once a week	6 A few times per week	7 Everyday
I feel emotionally drained from my work.	1	2	3	4	5	6	7
I feel used up at the end of the day	1	2	3	4	5	6	7
I feel fatigued when I have to get up in the morning to face another day on the job.	1	2	3	4	5	6	7
Working with people all day is really a strain for me.	1	2	3	4	5	6	7
I feel "burned out" from my work.	1	2	3	4	5	6	7
I feel frustrated by my job.	1	2	3	4	5	6	7
I feel I'm working too hard on my job.	1	2	3	4	5	6	7
I feel like I'm at the end of my rope.	1	2	3	4	5	6	7

ANNEXE E  
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ET INSTRUMENTS DE MESURE :  
ARTICLE 2 ÉTUDE 4

CONSENT FORM

PROJECT MANAGER

Nathalie Houlfort, Ph. D.  
Associate Professor  
Département de psychologie de l'UQAM  
Case Postale 8888, Succ. Centre-ville  
Montréal (Québec) H3C 3P8  
514-987-3000 poste 1592  
houlfort.nathalie@uqam.ca

TEAM MEMBERS

Sarah Bourdeau, graduate student in psychology, UQÀM  
Julie Lauzier, graduate student in psychology, UQÀM  
Flavie Dion-Cliche, undergraduate student in psychology, UQÀM  
Gabriel Lemay-Lapointe, undergraduate student in psychology, UQÀM  
Laurie Deschênes, undergraduate student in psychology, UQÀM

PURPOSE OF RESEARCH

You are invited to participate in a project that seeks to better understand work-life policies. The project receives financial support from the Fonds de recherche du Québec – Société et culture.

TASK REQUESTED

Your participation consists of answering a questionnaire which will ask you questions about your intention to use different policies if you needed to. The questionnaire will take you approximately 15 minutes of your time. The complete questionnaires do not contain any identification and will be brought directly to the laboratory for analysis.

VOLUNTARY PARTICIPATION, CONFIDENTIALITY AND ANONYMITY

Your participation is entirely voluntary. You are free to withdraw at any time without notice. Your participation also implies that the information collected may be used for activities arising from this research such as publications and conferences. No information on a particular participant will be revealed in the publications or presentations resulting from this study. The information you share with us will be kept confidential and will be kept on a computer in the research laboratory located in a locked UQÀM office. Only members of the research team have access to this laboratory. No analysis will be done on a particular participant. Only group data will be used. Once the research is complete, the data will be kept for a period of seven years.

#### AVANTAGES ET DISADVANTAGES

By participating in this study, you have the chance to contribute to the advancement of knowledge on work-life policies. There are no risks associated with participating in this study. You remain free not to answer a question that you consider embarrassing without having to justify yourself.

#### COMPENSATION

Your participation in this project is offered free of charge.

#### QUESTIONS ABOUT THE PROJECT OR YOUR RIGHTS?

If you have any questions or comments regarding the questionnaire or research in general, please do not hesitate to contact us as (514) 987-3000 #1592. The Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM approved the research project in which you will participate. For information concerning the responsibilities of the research team with regards to the ethics of research involving human beings, or to formulate a complaint, you can contact the chair of the Committee at the number (514) 987-3000 #7753 or by email at [CIEREH@UQAM.CA](mailto:CIEREH@UQAM.CA). You can also contact the UQAM ombudsman et (514) 987-3151 or by email at [OMBUDSMAN@UQAM.CA](mailto:OMBUDSMAN@UQAM.CA).

#### THANKS

Your participation is important to the successful completion of this project, and we would like to thank you for your precious collaboration.

#### SIGNATURES

##### *Participant*

I acknowledge having read this form and voluntarily consent to participate in this research project. I also acknowledge that someone on the research team has answered my questions satisfactorily and that I have had sufficient time to reflect on my decision to participate. I understand that my participation in this research is voluntary and that I can end it at any time, without penalty or any form of justification to be given. I just need to inform the person responsible for the project.

---

Signature of the participant

Date



## QUESTIONNAIRE

- How old are you?
- What is your gender?
  - Male
  - Female
  - Other
  - I prefer not to respond
- Are you working full time or part time?
  - Full time
  - Part-time
- What is your work domain?
- How many hours are you typically working every week?
- How many kids do you have? (If you don't have kids, please indicate 0)
- How old is your youngest child? (if you don't have kids, please indicate "no kids")
- Are you in a long-term romantic relationship?
  - Yes
  - No
  - I prefer not to respond
- Do you have eldercare responsibilities?
  - Yes
  - No
  - I prefer not to respond

Here is a series of work-life policies that could be offered to you.

Work-life policies	Definition – also provided to study participants –
Reduced workload	Possibility to reduce your workload – reduction of hours worked, weekly or daily, with proportional compensation reduction–
Job share	Possibility to share your workload with another employee – for example, task share or schedule share, with proportional compensation reduction –
Leaves	Possibility to take leaves for personal reasons, with proportional compensation reduction
Flexible work schedule	Possibility to change your work schedule to work outside of the regular office hours
Telework	Possibility to work outside of your regular workplace
Onsite childcare	Childcare located on the premises offered to employees
Fertility treatment	Reimbursement of fertility treatment – e.g., possibility to postpone childbearing –

Please indicate with a scale ranging from 1 (never) to 5 (always) if you ever used each of these work-life arrangements and if so, how frequently.

	1 Never	2 Rarely	3 Sometimes	4 Often	5 Always
Schedule flexibility	1	2	3	4	5
Telework	1	2	3	4	5
Reduced Workload	1	2	3	4	5
Leaves	1	2	3	4	5
Job Share	1	2	3	4	5
Onsite Childcare	1	2	3	4	5
Fertility Treatment Reimbursement	1	2	3	4	5

Please indicate with a scale ranging from 1 (very dissatisfied) to 5 (very satisfied) how satisfied you are with...

	1 Very Dissatisfied	2 Dissatisfied	3 Neither dissatisfied nor satisfied	4 Satisfied	5 Very satisfied
... the way you divide your time between work and personal or family life.	1	2	3	4	5
... the way you divide your attention between work and home.	1	2	3	4	5
... how well your work life and your personal or family life fit together.	1	2	3	4	5
... your ability to balance the needs of your job with those of your personal or family life.	1	2	3	4	5
... the opportunity you have to perform your job well and yet be able to perform home-related duties adequately.	1	2	3	4	5

Please indicate with a scale ranging from 1 (Strongly disagree) to 5 (Strongly agree) your level of agreement with the following statements.

	1 Strongly disagree	2 Disagree	3 Neither agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly agree
I am thinking about leaving this organization.	1	2	3	4	5
I am planning to look for a new job.	1	2	3	4	5
I intend to ask people about new job opportunities	1	2	3	4	5
I don't plan to be in this organization much longer	1	2	3	4	5

Please indicate with a scale ranging from 1 (Strongly disagree) to 5 (Strongly agree) your level of agreement with the following statements.

	1 Strongly disagree	2 Disagree	3 Neither agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly agree
In most ways, my career is close to my ideal.	1	2	3	4	5
The conditions of my career are excellent.	1	2	3	4	5
I am satisfied with my career.	1	2	3	4	5
So far, I have got the important things I want in my career.	1	2	3	4	5
If I could live my career over, I would change almost nothing.	1	2	3	4	5

Please indicate with a scale ranging from 1 (Strongly disagree) to 5 (Strongly agree) your level of agreement with the following statements.

	1 Strongly disagree	2 Disagree	3 Neither agree nor disagree	4 Agree	5 Strongly agree
In most ways, my life is close to my ideal.	1	2	3	4	5
The conditions of my life are excellent.	1	2	3	4	5
I am satisfied with my life.	1	2	3	4	5
So far, I have got the important things I want in my life.	1	2	3	4	5
If I could live my career over, I would life almost nothing.	1	2	3	4	5

Please indicate with a scale ranging from 1 (Never) to 7 (Everyday) how frequently you experience the following items.

	1 Never	2 A few times per year	3 Once a month	4 A few times per months	5 Once a week	6 A few times per week	7 Everyday
I feel emotionally drained from my work.	1	2	3	4	5	6	7
I feel used up at the end of the day	1	2	3	4	5	6	7
I feel fatigued when I have to get up in the morning to face another day on the job.	1	2	3	4	5	6	7
Working with people all day is really a strain for me.	1	2	3	4	5	6	7
I feel "burned out" from my work.	1	2	3	4	5	6	7
I feel frustrated by my job.	1	2	3	4	5	6	7
I feel I'm working too hard on my job.	1	2	3	4	5	6	7
I feel like I'm at the end of my rope.	1	2	3	4	5	6	7

Please indicate with a scale ranging from 1 (Never) to 7 (Everyday) how frequently you experience the following items.

	1 Not true at all	2	3	4	5 Completely true
I feel a sense of choice and freedom in the things I undertake.	1	2	3	4	5
I feel that my decisions reflect what I really want.	1	2	3	4	5
I feel my choices express who I really am.	1	2	3	4	5
I feel I have been doing what really interests me.	1	2	3	4	5

## RÉFÉRENCES

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society, 4*(2), 139–158.
- Abertsen, K., Garde, A. H., Nabe-Nielsen, K., Hansen, A. M., Lund, H., & Hvid, H. (2014). Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering. *Int Arch Occup Environ Health, 87*(3), 265-274.
- Ali, A. J., & Al-Owaihian, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal, 15*(1), 5–19.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior, 58*(3), 414–435.
- Allen, T. D., Herst, D. E., 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, 5*(2), 278–308.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology, 66*(2), 345–376.
- Allen, T. D., & Russell, J. E. A. (1999). Parental leave of absence: Some not so family-friendly implications. *Journal of Applied Social Psychology, 29*(1), 166–191.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work–family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of occupational health psychology, 16*(2), 151–169.

- Andreassi, J. K., & Thompson, C. A. (2008). Work-family culture: Current research and future directions. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theories and best practices* (pp.331–351). Elsevier.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world*. Free Press.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of applied psychology*, 84(4), 496–513.
- Baron, J. N., Jennings, P. D., & Dobbin, F. R. (1988). Mission control? The development of personnel systems in U.S. industry. *American Sociological Review*, 53(4), 497–514.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human resource management review*, 19(1), 9–22.
- Bicchieri, C., & Mercier, H. (2014). Norms and beliefs: How change occurs. In M. Xenitidou & B. Edmonds (Eds.), *The complexity of social norms* (pp. 37–54). Springer International.
- Biernat, M., & Kobrynowicz, D. (1997). Gender-and race-based standards of competence: lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of personality and social psychology*, 72(3), 544–557.
- Blair-Loy, M. (2003). *Competing devotions*. Harvard University Press.
- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' use of work-family policies and the workplace social context. *Social Forces*, 80(3), 813–845.



- Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2004). Organizational commitment and constraints on work-family policy use: Corporate flexibility policies in a global firm. *Sociological Perspectives*, 47(3), 243–267.
- Blair-Loy, M., Wharton, A. S., et Goodstein, J. (2011). Exploring the relationship between mission statements and work-life practices in organizations. *Organization Studies*, 32(3), 427–450.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bloor, G., & Dawson, P. (1994). Understanding professional culture in organizational context. *Organization Studies*, 15(2), 275–295.
- Bond, J. T., Thompson, C., Galinsky, E., & Prottas, D. (2003). *Highlights of the 2002 National Study of the Changing Workforce*. Families and Work Institute.
- Bourdeau, S., Ollier-Malaterre, A., & Houlfort, N. (2019). Not all work-life policies are created equal: Career consequences of using enabling versus enclosing work-life policies. *Academy of Management Review*, 44(1), 172–193.
- Bowen, G. L., & Orthner, D. K. (1991). Effects of organizational culture on fatherhood. *Fatherhood and families in cultural context*, 4, 187–217.
- Boyce, A. S., Ryan, A. M., Imus, A. L., & Morgeson, F. P. (2007). “Temporary worker, permanent loser?” A model of the stigmatization of temporary workers. *Journal of Management*, 33(1), 5–29.
- Brescoll, V. L., Glass, J., & Sedlovskaya, A. (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.
- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: Why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67–78.
- Brough, P., O’Driscoll, M. P., & Kalliath, T. J. (2005) The ability of ‘family friendly’ organizational resources to predict work–family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health*, 21(4), 223–234.

- Budig, M. J., & England, P. (2001). The wage penalty for motherhood. *American Sociological Review*, 66(2), 204–225.
- Burchell, B., & Fagan, C. (2004). Gender and the Intensification of Work: Evidence from the European Working Conditions Surveys. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 627–642.
- Bureau, C. (2015). Papa a raison... de prendre congé!. *La Presse*. <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/726054/conge-paternite-parental-quebec-canada>
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2008). *The long work hours culture: Causes, consequences and choice*. Emerald Group Publishing.
- Butts, M. M., Becker, W. J., & Boswell, W. R. (2015). Hot buttons and time sinks: The effects of electronic communication during nonwork time on emotions and work-nonwork conflict. *Academy of Management Journal*, 58(3), 763-788.
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1–25.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031–1054.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Ferguson, M. (2015). Do the benefits of family-to-work transitions come at too great a cost?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 161.
- Carney, T. (2009). The employment disadvantage of mothers: Evidence for systemic discrimination. *Journal of Industrial Relations*, 51(1), 113–130
- Casper, W. J., Weltman, D., & Kwesiga, E. (2007). Beyond family-friendly: The construct and measurement of singles-friendly work culture. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 478–501.
- Cha, Y. (2010). Reinforcing separate spheres: The effect of spousal overwork on the employment of men and women in dual-earner households. *American Sociological Review*, 75(2), 303–329.

- Chen, B., Van Assche, J., Vansteenkiste, M., Soenens, B. & Beyers, W. (2015a). Does psychological need satisfaction matter when environmental or financial safety are at risk? *Journal of Happiness Studies*, 16(3), 745–766.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015b). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39(2), 216–236.
- Cheung, G. W., & Lau, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables: Bootstrapping with structural equation models. *Organizational Research Methods*, 11(2), 296–325.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2019). Work-from-anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, 19-054, 1–47.
- Chrétien, L., & Létourneau, I. (2010). La conciliation travail-famille : au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place. *Gestion - Revue internationale de gestion*, 35(3), 53-62.
- Christopher, A. N., & Zabel, K. L. (2011). Protestant work ethic. In D. J. Christie (Ed.), *The encyclopedia of peace psychology*. Wiley-Blackwell.
- Chung, A., & Rimal, R. N. (2016). Social norms: A review. *Review of Communication Research*, 4, 1–28.
- Clark, P. B., & Wilson, J. Q. (1961). Incentive systems: A theory of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 129–166.
- Cohen, P. N., & Blanchi, S. M. (1999). Marriage, children, and women's employment: What do we know. *Monthly Labor Review*, 122, 22–31.
- Cohen, J. R., & Single, L. E. (2001). An examination of the perceived impact of flexible work arrangements on professional opportunities in public accounting. *Journal of Business Ethics*, 32(4), 317–328.

- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67.
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I., (2007). Getting a job: Is there a motherhood penalty? *American Journal of Sociology*, 112(5), 1297–1338.
- Crittenden, A. (2001). *The price of motherhood: Why the most important job in the world is still the least valued*. Metropolitan Books.
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2004). When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. *Journal of Social Issues*, 60(4), 701–718.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268.
- De Croon, E. M., Sluiter, J. K., & Blonk, R. W. B. (2004). Stressful work, psychological job strain, and turnover: A 2-year prospective cohort study of truck drivers. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 442–454
- Demerouti, E. (2012). The spillover and crossover of resources among partners: The role of work–self and family–self facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 184–195.
- Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A., & Valcour, M. (2013). National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of work-life policies by employers in Europe. *European Management Journal*, 31(5), 433–447.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. K., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- Dodson, L. (2013). Stereotyping low-wage mothers who have work and family conflicts. *Journal of Social Issues*, 69(2), 257–278.
- Dubin, R. (1956). Industrial workers' worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers. *Social Problems*, 3(3), 131–142.

- Dumas, T. L., & Sanchez-Burks, J. (2015). The professional, the personal, and the ideal worker: Pressures and objectives shaping the boundary between life domains. *Academy of Management Annals*, 9(1), 803–843.
- Durbin, S., & Tomlinson, J. (2010). Female part-time managers: Networks and career mobility. *Work, Employment and Society*, 24(4), 621–640.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598.
- Eaton, S. (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), 145–267.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199.
- Eisinga, R., Te Grotenhuis, M., & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?. *International journal of public health*, 58(4), 637–642.
- Enders, C.K. (2010). *Applied missing data analysis*. Guilford.
- Epstein, C. F., Seron, C., Oglensky, B., et Saute, R. (1999). *The part-time paradox: Time norms, professional life, family and gender*. Routledge.
- Ezra, M., & Deckman, M. (1996). Balancing work and family responsibilities: Flextime and child care in the federal government. *Public Administration Review*, 56(2), 174–179.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 127-148.
- Ferguson, M., Carlson, D., Boswell, W., Whitten, D., Butts, M. M., & Kacmar, K. M. (2016). Tethered to work: A family systems approach linking mobile device use to turnover intentions. *Journal of Applied Psychology*, 101(4), 520.
- Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S-G., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating role of

perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 123–137.

Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 35–50.

Friedman, D. E. (2001). Employer supports for parents with young children. *Future of Children*, 11(1), 63–77.

Furnham, A. (1990). *The Protestant work ethic: The psychology of work-related beliefs and behaviours*. Routledge.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

Gariety, B. S., & Shaffer, S. (2001). Wage differentials associated with flextime. *Monthly Labor Review*, 3, 68–75.

Gerstel, N., & Clawson, D. (2018). Control over Time: Employers, Workers, and Families Shaping Work Schedules. *Annual Review of Sociology*, 44(1), 77-97.

Glass, J. L. (2004). Blessing or curse? Family responsive policies and mothers' wage growth over time. *Work and Occupations*, 31(3), 367–394.

Glass, J. L., & Finley, A. (2002). Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies. *Human resource management review*, 12(3), 313–337.

Glass, J. L., & Riley, L. (1998). Family responsive policies and employee retention following childbirth. *Social Forces*, 76(4), 1401–1435.

Goh, Z., Ilies, R., & Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 65–73.

Golden, L. (2011). *The effects of working time on productivity and firm performance: A research synthesis paper*. International Labor Organization (ILO) Conditions

of Work and Employment Series No. 33.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2149325](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2149325)

- Green, S. G., Bull Schaefer, R. A., MacDermid, S. M., & Weiss, H. M. (2011). Partner reactions to work-to-family conflict: Cognitive appraisal and indirect crossover in couples. *Journal of Management*, *37*(3), 744-769.
- Green, S. G., & Mitchell, T. R. (1979). Attributional processes of leaders in leader-member interactions. *Organizational Behavior and Human Performance*, *23*(3), 429-458.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, *10*(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 361-388.
- Greenwald, A. G., & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, *102*(1), 4-27.
- Guay, F., Senécal, C., Gauthier, L., & Fernet, C. (2003). Predicting career indecision: A self-determination theory perspective. *Journal of counseling psychology*, *50*(2), 165-177.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, *41*(2), 255-279.
- Gutteridge, T. G. (1973). Predicting career success of graduate business school alumni. *Academy of Management Journal*, *16*(1), 129-137.
- Hakim, C. (2006). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, *34*(3), 279-294.
- Halbesleben, J. R. B., Bowler, W. M., Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2010). Organizational concern, prosocial values, or impression management? How supervisors attribute motives to organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *40*(6), 1450-1489.

- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Anger, W. K., Bodner, T., & Zimmerman, K. (2011). Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family supportive supervisor behaviors. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 134–150.
- Hehman, E., Sutherland, C. A. M., Flake, J. K., & Slepian, M. L. (2017). The unique contributions of perceiver and target characteristics in person perception. *Journal of Personality and Social Psychology, 113*(4), 513–529.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
- Henly, J. R., & Lambert, S. J. (2014). Unpredictable work timing in retail jobs: Implications for employee work-life conflict. *Industrial & Labor Relations Review, 67*(3), 986–1016.
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology, 24*(3), 349–358.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Mårtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(2), 220–241.
- Hill, E. J., Mårtinson, V. K., Ferris, M., & Baker, R. Z. (2004). Beyond the mommy track: The influence of new-concept part-time work for professional women on work and family. *Journal of family and economic issues, 25*(1), 121–136.
- Hobson, B. (2014). *Worklife balance: The agency and capabilities gap*. Oxford University Press.
- Hobson, B. & Fahlén, S. (2009a). Competing scenarios for European fathers: Applying Sen's capabilities and agency framework to work-family balance. *The annals of the American academy of political and social science, 624*(1), 214–233.
- Hobson, B., et Fahlén, S. (2009b). *Applying Sen's capabilities framework within a European context: Theoretical and empirical challenges*. Working Papers on Reconciliation of Work and Welfare in Europe. RECOWE Publication, Dissemination and Dialogue Center.



- Hochschild, A. (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. Metropolitan Books.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939–957.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.
- Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. (2019). Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management*, 45(3), 1284-1308.
- Institut National de Santé Publique du Québec. (2013). Conciliation travail-famille et santé : Le Québec peut-il s'inspirer des politiques gouvernementales mises en place dans d'autres pays? [https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1718\\_ConcilTravFamSante\\_QcPeutInspirPolGouvAutresPays.pdf](https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1718_ConcilTravFamSante_QcPeutInspirPolGouvAutresPays.pdf)
- Institut Vanier de la famille. (2016). *Programmes, politiques et pratiques en matière de conciliation travail-vie personnelle: congés et interruptions de carrière*. Institut Vanier de la famille.
- International Labour Office. (2004). *Working time and productivity* (Publication n° WT-18). [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_170702.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170702.pdf)
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2004). *The time divide: Work, family, and gender inequality*. Harvard University Press.
- Jacobson, R. P., Mortensen, C. R., & Cialdini, R. B. (2011). Bodies obliged and unbound: Differentiated response tendencies for injunctive and descriptive social norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(3), 433–448.
- Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions the attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, (Vol. 2, pp. 219–266). Academic Press.

- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80–105.
- Judiesch, M. K., & Lyness, K. S. (1999). Left behind? The impact of leaves of absence on managers' career success. *Academy of Management Journal*, 42(6) 641–651.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization Management Journal*, 11(1), 149–175.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, (Vol. 15, pp. 192–240). University of Nebraska Press.
- 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*, 4(4), 337–346.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., & Murphy, L. A. (2008). Getting there from here: Research on the effects of work-family initiatives on work-family conflict and business outcomes. *The Academy of Management Annals*, 2(1) 305–339.
- Kelly, E. L., & Moen, P. (2007). Rethinking the clockwork of work: Why schedule control may pay off at work and at home. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 487–506.
- Kelly, E. L., Moen, P., Oakes, J., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K. D., Hammer, L. B., Kossek, E. E., King, R. B., Hanson, G. C., Mierzwa, F., & Casper, L. M. (2014). Changing work and work-family conflict: Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 79(3), 485–516.
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 21(2), 239–247.

- Kossek, E. E. (2008). Work and family in America: Growing tensions between employment policy and a transformed workforce. In J. O'Toole & E. E. Lawler III (Eds.), *America at work: Choices and challenges* (vol. 1, pp. 53–71). Palgrave Macmillan.
- Kossek, E., Lewis, S., & Hammer, L. (2010). Work family initiatives and organizational change: Mixed messages in moving from the margins to the mainstream. *Human Relations*, *63*(1), 3–19.
- Kossek, E. E., & Michel, J. (2011). Flexible work schedules. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol. 1, pp. 535–572). American Psychological Association.
- Kossek, E. E., Ollier-Malaterre, A., Lee, M., Pichler, S., & Hall, D. T. (2016). Line managers' experiences with reduced-load work for professionals in embracing and ambivalent organizational contexts. *Human Resource Management*, *45*, 143–171.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, *2*(1), 7–32.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work-nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, *81*(1), 112–128.
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, *43*(1), 228–254.
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap. In L. Eby, & T. Allen (Eds.), *The Oxford handbook of work and family* (pp. 255-270). Oxford University Press.
- Kossek, E. E., & Van Dyne, L. (2008). Face-time matters: A cross-level model of how work-life flexibility influences work performance of individuals and groups. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices* (pp. 305–330). Elsevier.

- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1031–1052.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior, 27*(4), 485–507.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal, 49*(5), 1031–1057.
- Kuhn, T. (2006). A “demented work ethic” and a “lifestyle firm”: Discourse, identity, and workplace time commitments. *Organization Studies, 27*(9), 1339–1358.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin, 107*(1) 34–47.
- Lee, M. D., MacDermid, S. M., Williams, M. L., Buck, M. L., & Leiba-O’Sullivan, S. (2002). Contextual factors in the success of reduced-load work arrangements among managers and professionals. *Human Resource Management, 41*(2), 209–223.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. 2012. Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal, 55*(6), 1407–1428.
- Lewis, S. (1997). “Family friendly” employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins? *Gender, Work & Organization, 4*(1), 13–23.
- Lewis, S., Guerreiro, D. D., & Brannen, J. (2006). Using case studies in work-family research. In M. Pitt- Catsouphes, E. E. Kossek, & S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook: multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches* (pp. 489-502). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lewis, S., & Smithson, J. (2001). Sense of entitlement to support for the reconciliation of employment and family life. *Human Relations, 54*(11) 1455–1481.

- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1985). Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the US and Japan. *American Sociological Review*, 50(1), 738–760.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1990). *Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Markotoff, K. (2018). Goldman Sachs offers London staff emergency nannies. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2018/nov/22/goldman-sachs-offers-london-staff-free-emergency-nannies-gender-pay-gap-elderly-care>
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921–936.
- Marks, L., & Palkovitz, R. (2004). American Fatherhood Types: The Good, the Bad, and the Uninterested. *Fathering: A Journal of Theory, Research & Practice about Men as Fathers*, 2(2). 113–129
- Marsh, H.W., Hau, K-T., & Grayson, D. (2005). Goodness of Fit Evaluation in Structural Equation Modeling. In A. Maydeu-Olivares & J. McArdle (Eds.), *Contemporary Psychometrics* (pp. 275–340). Erlbaum.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133–153.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586–602.
- McCloskey, D. W., & Igbaria, M. (2003). Does "out of sight" mean "out of mind"? An empirical investigation of the career advancement prospects of telecommuters. *Information Resources Management Journal*, 16(2), 19–34.

- McPherson, J. M., & Smith-Lovin, L. (1987). Homophily in voluntary organizations: Status distance and the composition of face-to-face groups. *American Sociological Review*, 52(3), 370–379.
- Mennino, S. F., Rubin, B. A., & Brayfield, A. (2005). Home-to-job and job-to-home spillover: The impact of company policies and workplace culture. *The Sociological Quarterly*, 46(1), 107–135.
- Mercure, D. (2008). Travail et familles. Des tensions croissantes au cours de la prochaine décennie». Dans G. Pronovost, C. Dumont et I. Biteau avec la collaboration d'Élizabeth Coutu (dir.). *La famille à l'horizon 2020* (pp. 147-172). Presses de l'Université du Québec.
- Mintzberg, H. (1989). *Structures in five: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- Mishel, L. (2013). *Vast majority of wage earners are working harder, and for not much more: Trends in U.S. work hours and wages 1979–2007*. Issue Brief No. 348, Economic Policy Institute. <http://www.epi.org/publication/ib348-trends-us-work-hours-wages-1979-2007/>.
- Mitchell, T. R. (2017). The effects of social, task, and situational factors on motivation, performance, and appraisal. In F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland (Eds.), *Performance measurement and theory* (pp. 39–72). Routledge.
- Moen, P., Fan, W., & Kelly, E. L. (2013). Team-level flexibility, work-home spillover, and health behavior. *Social Science and Medicine*, 84, 69-79.
- Moen, P., & Roehling, P. (2005). *The career mystique: Cracks in the American dream*. Rowman & Littlefield.
- Muthén, L.K. and Muthén, B.O. (1998-2017). *Mplus User's Guide* (8th ed.). Muthén & Muthén.
- Najem, E., et Tremblay, D. G. (2010). L'incidence des pratiques de conciliation travail–famille dans les milieux de travail canadiens : les milieux syndiqués sont-ils mieux pourvus et la situation s' améliore-t-elle?. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (41), 1–11.

- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. 2005. Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408.
- Nippert-Eng, C. E. (1995). The home/work nexus: Boundary work in everyday life. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 55(8-A), 2590.
- Nomaguchi, K. M., & Johnson, D. (2009). Change in Work-Family Conflict among Employed Parents between 1977 and 1997. *Journal of Marriage and Family*, 71(1), 15–32.
- O'Driscoll, M. P., Poelmans, S., Spector, P. E., Kalliath, T., Allen, T. D., Cooper, C. L., & Sanchez, J. I. (2003). Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 326–344.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275–285.
- Ollier-Malaterre, A. (2010). Contributions of work-life and resilience initiatives to the individual/organization relationship. *Human Relations*, 63(1), 41–62.
- Ollier-Malaterre, A. (2013). Les organisations et la vie hors-travail de leurs membres: Incorporation, relégation et substitution au fil du temps. Dans D.-G. Tremblay (Ed.), *Temporalités sociales, temps prescrits, temps institutionnalisés* (pp.17–31). Presses de l'Université de Québec.
- Ollier-Malaterre, A., & Foucreault, A. (2017). Cross-national work-life research: Cultural and structural impacts for individuals and organizations. *Journal of Management*, 43(1), 111–136.
- Parboteeah, K. P., & Cullen, J. B. (2003). Social institutions and work centrality: Explorations beyond national culture. *Organization Science*, 14(2), 137–148.
- Percheski, C. (2008). Opting out? Cohort differences in professional women's employment rates from 1960 to 2005. *American sociological review*, 73(3), 497–517.

- Perrigino, M. B., Dunford, B. B., & Wilson, K. S. (2018). Work-family backlash: The “dark side” of work-life balance (WLB) policies. *Academy of Management Annals*, *12*(2), 600-630.
- Pesch, K. M., Larson, L. M., & Surapaneni, S. (2016). Parental autonomy support and career well-being: mediating effects of perceived academic competence and volitional autonomy. *Journal of Career Assessment*, *24*(3), 497–512.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, *12*(4), 531-544.
- Porter, G. (2004). Work, work ethic, work excess. *Journal of Organizational Change Management*, *17*(5), 424–439.
- Powell, G. N., Francesco, A. M., & Ling, Y. (2009). Towards culture-sensitive theories of the work-family interface. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(5), 597–616.
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1992). Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women’s careers. *Journal of Management*, *18*(2), 215–237.
- Rau, B. L., & Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, *55*(1), 111–136.
- Raven, B. H., & Rubin, J. Z. (1976). *Social psychology: People in groups*. John Wiley & Sons.
- Reid, E. (2015). Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. *Organization Science*, *26*(4), 997–1017.
- Reid, E., & Ramarajan, L. (2016). Managing the high intensity workplace. *Harvard Business Review*, *94*(6), 84–90.



- Roehling, P. V., Roehling, M. V., & Moen, P. (2001). The relationship between work-life policies and practices and employee loyalty: A life course perspective. *Journal of Family and Economic Issues, 22*(2), 141–170.
- Ross, S. (1977). The determination of financial structure: The incentive signaling structure. *Bell Journal of Economics, 8*, 23–40.
- Rothausen, T. J., Clarke, N., Gonzalez, J., & O'Dell, L. (1998). Family-friendly backlash—fact or fiction? The case of organizations on-site child care centers. *Personnel Psychology, 51*(3), 685–706.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 74*(4), 511–542.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass.
- Schooreel, T., & Verbruggen, M. (2016). Use of family-friendly work arrangements and work–family conflict: Crossover effects in dual-earner couples. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(1), 119.
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations, 50*(3), 287–314.
- Sewell, G. (2012). Employees, organizations and surveillance. In K. Ball, K. D. Haggerty, & D. Lyon (Eds.), *The handbook of surveillance studies* (pp. 303–312). Routledge.
- Sherif, M. (1936). *The psychology of social norms*. Harper & Brothers.
- Shoptaugh, C. F., Phelps, J. A., & Visio, M. E. (2004). Employee eldercare responsibilities: Should organizations care?. *Journal of Business and Psychology, 19*(2), 179–196.

- Shore, T. H., Bommer, W. H., & Shore, L. M. (2008). An integrative model of managerial perceptions of employee commitment: Antecedents and influences on employee treatment. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 635–655.
- Slaughter, A. M. (2015). *Unfinished business: Women men work family*. Random House.
- Society for Human Resource Management (2015). 2015 strategic benefits-Flexible work arrangements (FWAs). SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/2015-Strategic-Benefits%E2%80%95Flexible-Work-Arrangements.aspx>.
- Spence, A. M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Stone, P. (2007). *Opting out? Why women really quit careers and head home*. University of California Press.
- Stone, P., & Hernandez, L. A. (2013). The all-or-nothing workplace: Flexibility stigma and “opting out” among professional-managerial women. *Journal of Social Issues*, 69(2), 235–256.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.
- Thibault Landry, A., Forest, J., & Zigarmi, D. (2019). Revisiting the Use of Cash Rewards in the Workplace: Evidence of Their Differential Impact on Employees’ Experiences in Three Samples Using Self-Determination Theory. *Compensation & Benefits Review*, 51(3), 92–111.
- 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*, 54(3), 392–415.
- Tremblay-Boudreault, V. & Dionne, C. E. (2014). L’approche Delphi – Application dans la conception d’un outil clinique en réadaptation au travail en santé mentale. Dans M. Corbière & N. Larivière (Eds). *Méthodes Qualitatives*,

*quantitatives et Mixtes – Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé.* Presse de l'Université du Québec.

- Uhlmann, E. L., Heaphy, E., Ashford, S. J., Zhu, L., & Sanchez-Burks, J. (2013). Acting professional: An exploration of culturally bounded norms against nonwork role referencing. *Journal of Organizational Behavior, 34*(6), 866–886.
- Uhlmann, E. L., & Sanchez-Burks, J. (2014). The implicit legacy of American Protestantism. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 45*(6), 992–1006.
- U.S. Department of Labor (2018). *Employment characteristics of families–2017*. Bureau of Labor Statistics.
- Useem, J., & Harrington, A. (2000). Welcome to the new company town. *Fortune, 141*(1), 62–68.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1512–1523.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques. Implication pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology, 30*(4), 662–680.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational psychology, 83*(4), 981–1002.
- Van Maanen, J., & Schein, E. G. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior, 1*, 209–264.
- Vazire, S. (2010). Who knows what about a person? The self-other knowledge asymmetry (SOKA) model. *Journal of Personality and Social Psychology, 98*(2), 281–300.
- Vazire, S., & Mehl, M.R. (2008). Knowing me, knowing you: The accuracy and unique predictive validity of self-ratings and other-ratings of daily behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(5), 1202–1216.

- Waldfogel, J. (1997). The effect of children on women's wages. *American Sociological Review*, 62(2), 209–217.
- Weber, M. (1930). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. Dover.
- Weeden, K. A. (2005). Is there a flexiglass ceiling? Flexible work arrangements and wages in the United States. *Social Science Research*, 34(2) 454–482.
- Wharton, A. S., Chivers, S., & Blair-Loy, M. (2008). Use of formal and informal work–family policies on the digital assembly line. *Work and Occupations*, 35(3), 327–350.
- Whyte, W. H. J. (1957). *The organization man*. Jonathan Cape.
- Williams, J. C. (1989). Deconstructing gender. *Michigan Law Review*, 87(4), 797–845.
- Williams, J. (2001). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. Oxford University Press.
- Williams, J. C. (2004). Hitting the maternal wall. *Academe Bulletin of the American Association of University Professors*, 90(6), 16–20.
- Williams, J.C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life “integration.” *Annual Review of Psychology*, 67, 515–539.
- Williams, J. C., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234.
- Williams, J.C. & Huang, P. (2011). *Improving work-life fit in hourly jobs: An underutilized cost cutting strategy in a globalized world*. San Francisco, CA: Center for WorkLife Law. <http://www.worklifelaw.org/pubs/ImprovingWork-LifeFit.pdf>.
- Worley, J. A., & Gutierrez, K. J. (2020). *The New Ideal Worker*. Springer, Cham.