



Flex: From a Privilege to a Right

Sara MacNaull



Flexibilité : de privilège à droit

Sara MacNaull

About the Vanier Institute of the Family

The Vanier Institute of the Family is a national, independent, charitable organization dedicated to understanding the diversity and complexity of families and the reality of family life in Canada.

The Vanier Institute of the Family envisions a Canada where families engage and thrive in a caring and compassionate society, with a robust and prosperous economy, in an inclusive and vibrant culture, in a safe and sustainable environment.

À propos de l'Institut Vanier de la famille

L'Institut Vanier de la famille est un organisme de bienfaisance national et indépendant dont les activités visent à mieux comprendre la diversité et la complexité des familles, ainsi que la réalité de la vie de famille au Canada.

Pour l'Institut Vanier de la famille, les familles du Canada doivent pouvoir s'intégrer à une société bienveillante et dévouée, et s'y épanouir en bénéficiant d'une économie solide et prospère, d'une culture inclusive et dynamique, dans un environnement sécuritaire et viable.

Flex: From a Privilege to a Right

Working family members are multi-taskers, managing a variety of responsibilities at home, at work and in their communities. While family members demonstrate a great deal of adaptability in managing multiple roles, they benefit from workplaces that are respectful of their lives outside of work and responsive to their requests for flexibility and autonomy.

Workplace flexibility continues to be a topic of great interest to individuals, families, employers and policy-makers. There are many approaches to creating flexible work environments, including modifications, adaptations and accommodations that impact when, where and how work gets done.

Alternative work arrangements (AWAs) are temporary arrangements that differ from the norm within an organization (i.e. standard "9-to-5" workdays) and are case-by-case "one-offs" tailored to an employee's short-term needs. These arrangements focus on the employee's time in the office. Examples may include a phased return from maternity or parental leave for a pre-defined period of time or an adjustment to start and end times during the recovery period following an illness or injury.

*Flexible work arrangements (FWAs) allow employees more flexibility and autonomy around when, where and how work gets done. FWAs help employees manage their multiple roles inside and outside the office. Though some employees may find it daunting to ask their supervisors for flex, as it may be perceived as an employee *privilege*, for many families it's a necessity in order for them to manage the everyday needs of family. Examples of FWAs include remote work, compressed work weeks, job sharing and flex hours.*

Flexibilité : de privilège à droit

Tant à leur domicile qu'au travail et au sein de leur collectivité, les membres de la famille qui occupent un emploi sont confrontés à une multiplicité de tâches et doivent s'assurer de gérer efficacement ces responsabilités diverses. S'ils font preuve d'une grande capacité d'adaptation en assumant les multiples rôles qui leur incombent, ils ont besoin que leur lieu de travail respecte leur vie personnelle et accueille favorablement leurs demandes de flexibilité et d'autonomie.

La souplesse du lieu de travail demeure un sujet de grand intérêt pour les individus, les familles, les employeurs et les décideurs. Il existe plusieurs angles pour aborder la création de milieux de travail flexibles, notamment la modification, l'adaptation et l'arrangement, qui auront un impact sur le moment et l'endroit où sera réalisé le travail, ainsi que sur la manière dont il sera effectué.

Le réaménagement des horaires de travail (RHT) est une modalité temporaire, qui n'est pas la norme dans une entreprise (ex. : la journée de travail normale est de 9 h à 17 h), et est déterminé de façon unique et personnalisée selon les besoins à court terme de l'employé. Cette modalité a un impact sur le temps que l'employé passe au bureau. Le retour progressif suivant un congé de maternité ou parental pendant une durée prédéterminée et l'ajustement de l'heure d'arrivée et de départ pendant la période de rétablissement à la suite d'une maladie ou d'une blessure sont deux exemples de RHT.

*Les modalités de travail flexible (MTF) accordent plus de souplesse et d'autonomie aux employés en ce qui a trait au moment et au lieu où le travail doit être fait, ainsi qu'à la manière à privilégier. Les MTF aident les employés à gérer leurs rôles multiples au bureau comme dans leur vie privée. Pour certains employés, il peut être intimidant de demander au superviseur de leur accorder un peu de flexibilité, car cela peut être perçu comme un *privilège* d'employé, alors que pour plusieurs familles, il s'agit plutôt d'une *nécessité* pour leur permettre de gérer les besoins quotidiens de la famille. Le travail à distance, la semaine de travail comprimée, le partage du travail et les horaires flexibles sont tous des exemples de MTF.*

Customized work arrangements (CWAs) are individualized and personalized work arrangements that tailor when, where and how work gets done. Unlike AWAs and FWAs, these arrangements are fluid, extend over long periods or are modified as circumstances change. Employees are evaluated on output and productivity through a results-based approach, rather than a “clock-in/clock-out” approach focused on time spent physically present in the workplace. Examples include Mass Career Customization™, for example, workload dial-up or dial-down, depending on an employee’s situation.

Workplace flexibility: A win-win-win strategy

Families are not the only ones who benefit from workplace flexibility as family members strive to effectively manage their multiple roles. Employers are embracing workplace flexibility as a key lever to attract and retain top talent in a competitive job market. Society benefits by having a stable workforce and an economy fuelled by organizations operating at peak performance.

Recently the Prime Minister of Canada identified workplace flexibility as a “top priority” in the mandate letter to the Minister of Employment, Workforce Development and Labour. In particular, the Minister was instructed to:

Work with the Minister of Families, Children and Social Development to fulfill our commitments to provide more generous and flexible leave for caregivers and more flexible parental leave.

... and to

Amend the Canada Labour Code to allow workers to formally request flexible work arrangements from their employers and consult with provinces and territories on the implementation of similar changes in provincially regulated sectors.

Les modalités de travail personnalisées (MTP) sont des conditions de travail individualisées et sur mesure qui déterminent précisément où, quand et comment sera effectué le travail. À la différence du RHT et des MTF, les MTP sont fluides, s’étendent sur de longues périodes de temps ou peuvent être modifiées en fonction de la situation. Les employés sont évalués sur la base de ce qu’ils réalisent et sur leur productivité grâce à une approche axée sur les résultats, plutôt qu’une approche axée sur l’heure d’arrivée et de départ qui tient compte du temps où l’employé a été physiquement présent sur le lieu de travail. La personnalisation de masse des carrières (Mass Career Customization^{MC}) et l’augmentation ou la diminution de la charge de travail en fonction de la situation de l’employé sont des exemples de modalités de travail personnalisées.

La flexibilité en milieu de travail : profitable pour tous

Les familles ne sont pas les seules à bénéficier de la flexibilité en milieu de travail lorsque les membres de la famille peinent à gérer efficacement leurs rôles multiples. Les employeurs adoptent la flexibilité en milieu de travail comme une stratégie clé pour attirer et retenir les talents les plus prometteurs dans un marché de l’emploi de plus en plus compétitif. Toute la société bénéficie alors d’une main-d’œuvre plus stable et d’une économie propulsée par des entreprises qui fonctionnent à plein rendement.

Dans la lettre de mandat que le premier ministre du Canada a adressée à la ministre de l’Emploi, du Développement de la main-d’œuvre et du Travail, la flexibilité en milieu de travail a récemment été mentionnée parmi les priorités. Plus précisément, on y demande à la ministre de :

Travailler avec le ministre de la Famille, des Enfants et du Développement social afin de respecter [l’]engagement [du gouvernement] à accorder des congés plus généreux et souples aux aidants naturels ainsi qu’à assouplir les congés parentaux.

... et

Modifier le Code canadien du travail afin de permettre aux travailleurs de demander formellement à leur employeur des conditions de travail souples, et tenir des consultations auprès des provinces et des territoires relativement à la mise en œuvre de changements du même ordre dans les secteurs soumis à une réglementation provinciale.

The proposed amendments to the Labour Code would mean that employees would be given the *legal right* to formally request flexible work arrangements from their employers.

Currently, in Canada there is no formal, legal mechanism for employees to request flex, and supervisors/managers are not legally required to consider such requests – the response is at the discretion of the employer. The right to request flex is considered by some to be a privilege for employees, and depends on the supervisor/manager's personal perspective. Responses to requests are shaped by the culture of their organization. Right-to-request-flex legislation would change this by formalizing and normalizing this process while ensuring that employers justify why they *refuse* to grant the request, should they need to do so.

The Vanier Institute recently studied workplace flexibility in a benchmarking initiative that included a survey of employers and HR professionals. This survey found that employers offering flex is no longer considered optional, and is in fact key to attracting and retaining top talent in today's competitive labour market. Many participants in the study also said that flex is already a right in their organization, as opposed to an employee privilege.

Flex is already a right elsewhere

Countries such as Australia and the U.K., as well as parts of the U.S., have implemented the right to request flex in their respective employment/labour legislations and/or regulations. However, eligibility requirements vary and, depending on the jurisdiction, it may not be available to all employees.

In Australia, the right to request FWAs was introduced through the Fair Work Act 2009, which provides employees who meet the eligibility requirements the legal right to request flexible work. Eligible employees include those:

- Who are parents or who have the responsibility to care for a child who is school-aged or younger
- With caregiving responsibilities (as defined by the Carer Recognition Act 2010)

Les modifications que l'on propose d'apporter au Code du travail indiquent que l'on accorderait aux employés le *droit légal* de demander formellement à leur employeur de leur consentir des modalités de travail flexibles.

À l'heure actuelle, il n'existe au Canada aucun mécanisme légal formel permettant aux employés de demander de la flexibilité et les superviseurs ou gestionnaires ne sont pas tenus par la loi de considérer de telles requêtes : toute intervention est à la discrétion de l'employeur. Le droit de demander une quelconque flexibilité est considéré par certains comme un privilège d'employé et dépend de l'ouverture personnelle du superviseur ou du gestionnaire. La réponse aux requêtes repose donc sur la culture de l'entreprise. Une législation en matière de droit de demander de la flexibilité changerait cet état de fait en formalisant et en normalisant ce processus tout en exigeant des employeurs qu'ils justifient tout *refus* d'accueillir la requête, le cas échéant.

L'Institut Vanier a récemment étudié la flexibilité en milieu de travail dans le cadre d'une analyse comparative qui comprenait un sondage réalisé auprès d'employeurs et de professionnels des ressources humaines. Ce sondage a relevé que la flexibilité offerte par les employeurs n'était plus considérée comme une option, et constituait une stratégie incontournable pour attirer et retenir les meilleurs talents dans le contexte compétitif du marché du travail actuel. Plusieurs des participants au sondage ont par ailleurs affirmé que la flexibilité était déjà un droit établi au sein de leur entreprise et non plus un privilège d'employé.

La flexibilité, un droit déjà acquis ailleurs

Certains pays comme l'Australie et le Royaume-Uni, ainsi que certaines autorités des États-Unis, ont instauré le droit de demander de la flexibilité dans leur législation et leur réglementation respectives en matière d'emploi ou de travail. Toutefois, les exigences d'admissibilité varient et, selon la compétence concernée, il est possible que la flexibilité ne soit pas accessible à tous les employés.

En Australie, le droit de demander des MTF a été établi dans le cadre de la Fair Work Act 2009 (la loi pour un travail juste) et accorde aux employés qui remplissent les exigences d'admissibilité, le droit légal de demander des formules de travail flexibles. Pour être admissibles, les employés doivent :

- être parents ou avoir la responsabilité de prendre soin d'un enfant qui est d'âge scolaire ou moins;
- avoir des responsabilités d'aidant naturel (telles que décrites par la Carer Recognition Act 2010 – la loi pour la reconnaissance de l'état d'aidant naturel);

- With a disability
- Who are aged 55 years and up
- Who are experiencing family violence or caring for someone who is experiencing family violence
- Who have worked for the employer for at least one year (though long-term casual employees may also be eligible)

In the U.K., the right to request flex was extended to all employees in 2014. Previously, this right had been limited to parents and carers, similar to some of the eligibility requirements in Australia.

In the U.S., eligibility requirements vary depending on the legislation within a particular jurisdiction. For example, employees within the state of Vermont were granted the right to request flex in 2014, the same year in which both the city of San Francisco employees and all federal U.S. employees were granted such a right.

Right to request differs from right to flex

In Australia and the U.K., the employer must provide, in writing, specific reasons for refusing a request for flex. The refusal must be due to *reasonable business grounds*, such as extra costs to the employer; significant loss in productivity, quality or performance; resulting inability to meet customer demands; or inability to reorganize work among other staff members.

While details of the pending right to request flex legislation are not public as of publication date, measures to facilitate flexible work could provide families with further support as they strive to manage their various responsibilities, commitments and obligations. For families, this means that work-life quality may be improved by having the time and energy to care for others and care for oneself while remaining a productive and committed employee. 🌸

Sara MacNaull is Program Director at the Vanier Institute of the Family and is currently working toward earning the Work-Life Certified Professional designation.

- présenter une invalidité;
- être âgés de 55 ans et plus;
- être victimes de violence familiale ou prendre soin d'une personne qui est victime de violence familiale;
- avoir travaillé pour l'employeur pendant au moins une année (bien que les employés occasionnels à long terme puissent aussi être admissibles).

Au Royaume-Uni, le droit de demander de la flexibilité a été étendu à tous les employés en 2014. Auparavant, ce droit n'était offert qu'aux parents et aux aidants naturels, comme c'était le cas des critères d'admissibilité en vigueur auprès de certaines compétences en Australie.

Aux États-Unis, les exigences d'admissibilité varient selon la législation en vigueur au sein d'une autorité particulière. Par exemple, les employés de l'État du Vermont se sont vu accorder le droit de demander de la flexibilité en 2014, l'année même où les employés de la Ville de San Francisco ainsi que tous les employés du gouvernement fédéral des États-Unis ont obtenu ce même droit.

Le droit de demander : différent du droit à la flexibilité

En Australie comme au Royaume-Uni, l'employeur doit fournir, par écrit, ses raisons précises pour refuser une demande de flexibilité. Ce refus doit être attribuable à *des motifs commerciaux raisonnables*, comme des coûts supplémentaires pour l'employeur, des pertes importantes en matière de productivité, de qualité ou de rendement, une incapacité à répondre aux demandes de la clientèle ou l'impossibilité de répartir le travail parmi les autres membres du personnel.

Alors que les détails de la législation canadienne en instance en matière de droit de demander de la flexibilité au travail n'ont pas encore été rendus publics au moment de la diffusion de cet article, certaines pratiques permettant le travail flexible offriraient un meilleur soutien aux familles qui peinent à gérer leurs multiples responsabilités, obligations et engagements. Pour les familles, cela signifie qu'il est possible d'améliorer l'équilibre travail-vie personnelle en offrant aux employés du temps et de l'énergie pour prendre soin de leurs proches et d'eux-mêmes, tout en demeurant productifs et engagés. 🌸

Sara MacNaull travaille comme directrice des programmes au sein de l'Institut Vanier de la famille. Elle est en voie d'obtenir le titre d'intervenante agréée dans le domaine de la conciliation travail-vie personnelle.



The Vanier Institute of the Family
94 Centrepointe Drive
Ottawa, Ontario K2G 6B1

Tel.: 613-228-8500
info@vanierinstitute.ca
www.vanierinstitute.ca

L'Institut Vanier de la famille
94, promenade Centrepointe
Ottawa (Ontario) K2G 6B1

Tél. : 613-228-8500
info@institutvanier.ca
www.institutvanier.ca