

# L'équilibre entre le travail et la vie personnelle dans le secteur public au nouveau millénaire

Par **Linda Duxbury**, professeure, Sprott School of Business, Université Carleton • linda\_duxbury@carleton.ca  
Et **Chris Higgins**, professeur, Richard Ivey School of Business, Université Western Ontario • chiggins@ivey.uwo.ca  
Traduit de l'anglais

Les enjeux associés à l'équilibre entre le travail et la vie familiale revêtent une importance considérable pour les personnes et leurs proches, les organisations qui les emploient, les syndicats qui les représentent et les gouvernements soucieux du bien-être de la population et de la santé nationale et contraints par la concurrence mondiale. On a beaucoup écrit sur le sujet, mais seules quelques études incidentes ont été consacrées à cet équilibre au Canada (MacBride-King et Paris, 1989; Duxbury et autres, 1991; Higgins, Duxbury et Lee, 1992; Duxbury et Higgins, 1998; Duxbury, Higgins et Johnson, 1999; MacBride-King et Bachman, 1999). Malgré l'intérêt soutenu de la presse pour la question (reflet de celui des lecteurs), il existe à ce jour peu de données empiriques fiables pour documenter le débat. Cette lacune est regrettable, car des travaux de recherche crédibles en ce domaine peuvent influencer la vision des gouvernements et des employeurs et la manière dont ils formulent les politiques de ressources humaines et de travail, ainsi que les politiques sociales.

Voici plus d'une décennie, en collaboration avec nos collègues Lee et Mills, nous avons mené une enquête nationale sur le conflit entre le travail et la famille au Canada. Elle avait pour but d'explorer comment l'évolution des relations entre la famille et le travail influe sur les organisations, les familles

et les employeurs (Duxbury et autres, 1991, p. 16). Au total, 14 549 employés provenant de 37 entreprises privées, moyennes et grandes, ainsi que 5 921 employés relevant de 7 ministères fédéraux avaient participé à la recherche (Duxbury et autres, 1991; Higgins, Duxbury et Lee, 1992).

Beaucoup d'événements se sont produits depuis la réalisation de cette étude. Au cours des années 1990, les travailleurs canadiens ont vu se succéder dans les entreprises du pays des changements commandés par la réduction ou le réajustement des effectifs, les restructurations, le réexamen des programmes et la mondialisation. La récession du début de la décennie a été suivie vers 1995 d'une reprise économique dite « sans emplois » et la sécurité d'emploi est devenue la principale préoccupation de nombreux travailleurs canadiens et de leur famille. Pouvant compter sur un personnel compétent nombreux, la plupart des organisations se souciaient peu d'adopter des pratiques exemplaires en matière de gestion des ressources humaines. Paradoxalement, depuis le début du nouveau millénaire, on a constaté un revirement à cet égard de la part d'employeurs aux prises avec un manque de main-d'œuvre imminent et se préoccupant donc de plus en plus du recrutement et du maintien en poste des « travailleurs du savoir<sup>1</sup> ». En 2001, ces mêmes employeurs ont reconnu que le « capital humain » était une composante première de l'accroissement de la productivité de la main-d'œuvre d'aujourd'hui et dans l'avenir.

Durant les années 1990, les mutations technologiques et la nécessité d'affronter une concurrence à l'échelle mondiale ont accru les pressions exercées

<sup>1</sup> Peter Drucker (1999) a créé le terme anglais *knowledge worker*, traduit par « travailleur du savoir », pour décrire les employés hautement scolarisés dont le travail est complexe, cyclique de nature et comporte le traitement et l'utilisation de l'information en vue de la prise de décision.

tant sur les organisations que sur le personnel. Pour certains, le temps de travail a augmenté, d'autres ont eu recours à des formes d'emploi non traditionnelles. Les exigences associées aux autres sphères de la vie ont également connu une croissance durant la décennie, car les structures familiales ont continué d'évoluer et le pourcentage de travailleurs canadiens ayant des enfants ou des aînés à charge ou les deux (la « génération sandwich<sup>2</sup> ») est en hausse.

Réunis, ces changements nous ont incités à croire que le moment était venu d'examiner de façon empirique la question du conflit entre le travail et la vie personnelle. L'Enquête nationale de 2001 sur le conflit entre le travail, la famille et le style de vie visait à répondre à cette question et à fournir aux dirigeants du monde des affaires, aux syndicats, aux décideurs politiques et aux universitaires, une image globale objective de ce qui s'est produit au Canada au cours de la dernière décennie et de la situation actuelle. Ce projet a été financé par Santé Canada.

La présente étude conceptualise dans ses grandes lignes le conflit entre le travail<sup>3</sup> et la vie personnelle pour y inclure la surcharge de rôles, l'ingérence du travail dans la famille, l'ingérence de la famille dans le travail, l'empiétement du travail sur la famille, et les pressions subies par le fournisseur de soins<sup>4</sup>. Le présent document décrit les principales constatations de la recherche en réponse aux questions suivantes :

- Quelle est la prévalence des diverses formes de conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada à l'heure actuelle (année de référence 2001) ?
- La prévalence des diverses formes de conflit entre le travail et la vie personnelle a-t-elle évolué au cours de la dernière décennie ?
- Quelle est l'incidence des diverses formes de conflit entre le travail et la vie personnelle sur :
  - les entreprises canadiennes ?
  - les familles canadiennes ?
  - les travailleurs canadiens ?
- Comment le sexe, le type d'emploi, le secteur d'emploi et le statut de responsable de personnes à charge influencent-ils ces questions ?

## ■ LE PROFIL DÉMOGRAPHIQUE DES RÉPONDANTS

En tout, 31 571 employés canadiens ont répondu au sondage de l'Enquête nationale de 2001 sur le conflit entre le travail, la famille et le style de vie. Ces employés travaillaient dans 100 entreprises<sup>5</sup> de taille moyenne et grande (soit 500 employés et plus). L'échantillon se répartit de la façon suivante :

- 46 % des répondants travaillent dans le secteur public, 33 % travaillent dans le secteur sans but lucratif (SBL) et 20 % œuvrent pour une entreprise privée ;
- 55 % des répondants sont des femmes ;
- 46 % des répondants occupent des postes de gestion et des postes professionnels tandis que 54 % occupent des postes « autres » (travail de bureau ou administratif, vente au détail, production, tâches techniques) ;
- 56 % des répondants ont des responsabilités liées aux soins de personnes à charge (c'est-à-dire qu'ils consacrent une heure ou plus par semaine à prodiguer des soins aux enfants ou aux aînés). Le reste, soit 44 %, n'a aucune responsabilité de ce genre.

<sup>2</sup> Consulter Scott (2000) pour une explication de l'expression « génération sandwich ».

<sup>3</sup> Tout au long du présent document, le terme « travail » désigne un emploi rémunéré.

<sup>4</sup> Il existe une abondante littérature universitaire sur la question du conflit entre le travail et la vie personnelle. Une revue exhaustive de cette littérature n'est pas du ressort du présent document. Les lecteurs désireux de connaître les fondements théoriques de la présente recherche ou les constatations faites jusqu'à maintenant sont invités à consulter les rapports de recherche énumérés en annexe.

<sup>5</sup> 40 entreprises du secteur privé, 22 du secteur public (gouvernement fédéral, gouvernements provinciaux et administrations municipales) et 38 du secteur sans but lucratif (SBL) (dont font partie, dans cette étude, les organismes des secteurs de la santé et de l'éducation).

L'échantillon du sondage de 2001 est bien équilibré en ce qui a trait à l'âge, à la région d'origine, à la taille de la collectivité, au type d'emploi, à la scolarité et à la formation, au revenu personnel, au revenu du ménage et à la situation financière de la famille. À bien des égards, les caractéristiques démographiques de l'échantillon correspondent aux données du recensement, ce qui donne à penser que les résultats de ce sondage peuvent être généralisés au-delà du champ de la recherche. On estime qu'environ la moitié des répondants au sondage peuvent être considérés comme des travailleurs du savoir masculins et féminins ayant fait des études avancées (au moins un diplôme universitaire). La majorité des répondants (69 %) composent des familles à double revenu et déclarent qu'ils peuvent vivre « bien » (mais non dans l'opulence) grâce à deux revenus d'emploi permanent.

L'échantillon comporte un nombre important d'employés dont la vie professionnelle et la vie personnelle risquent d'entrer en conflit. L'âge moyen des répondants était de 42,8 ans. À cet âge, les travailleurs ont atteint la mi-carrière ou arrivent à un stade de leur vie professionnelle où l'avancement professionnel est rapide, où les enfants qui ont atteint l'âge adulte vivent encore sous leur toit (le « nid plein » du cycle de vie personnelle) et pendant lequel s'opère la transition de la quarantaine du développement adulte. À chacun de ces stades, les adultes subissent plus de stress et s'acquittent de responsabilités personnelles et professionnelles plus grandes (Duxbury et Higgins, 2001). Trois quarts des répondants au sondage sont mariés ou vivent en couple et 11 % élèvent seuls leurs enfants. Un total de 12 % des sujets de l'échantillon habitent une région rurale et une personne sur trois occupe un poste administratif ou de bureau, compte moins d'années de scolarité (sa mobilité d'emploi s'en trouve réduite) et son revenu et celui de son ménage sont moindres. Le quart des répondants ont indiqué que leur budget était « serré »; 29 % gagnaient moins de 40 000 \$ par an et un peu plus du quart faisaient partie d'une famille dont le revenu était inférieur à la moyenne canadienne (le revenu annuel moyen du ménage canadien s'élevait à 54 583 \$ en 1996<sup>6</sup>).

Parmi les répondants, une personne sur trois était diplômée du secondaire ou n'avait pas terminé ses études secondaires.

La majorité des répondants ont indiqué avoir des responsabilités autres que professionnelles. Environ 70 % sont des parents (moyenne de 2,1 enfants par parent); 60 % ont la responsabilité de leurs aînés (moyenne de 2,3 personnes à charge); 13 % ont la responsabilité d'un parent handicapé; 13 % ont la double responsabilité de soins aux enfants et aux aînés (ils font partie de la « génération sandwich »). Ces données sur les exigences non professionnelles correspondent étroitement aux données de recensement fournies par Statistique Canada et elles laissent supposer qu'il est possible de transposer les résultats de ce sondage à l'ensemble des Canadiens qui travaillent pour des entreprises de plus de 500 individus.

## ■ LES PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉTUDE

### Au sujet de la prévalence de la surcharge de rôles

La surcharge de rôles se définit comme le fait d'avoir trop de choses à faire en une période donnée. Cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle survient quand les exigences totales en temps et en énergie découlant des activités à entreprendre sont trop importantes pour remplir ses obligations correctement ou aisément. Voici les principales observations faites à partir des données examinées dans ce rapport :

- Des degrés élevés de surcharge de rôles sont devenus systémiques dans la population d'employés des grandes entreprises au Canada. La majorité des employés de notre échantillon (58 %) sont aux prises avec des degrés élevés de surcharge de rôles, 30 % déclarent des degrés modérés de surcharge de rôles et seulement 12 % des répondants de cet échantillon ont indiqué des degrés faibles de surcharge de rôles.

<sup>6</sup> Ce montant représente le revenu moyen d'un ménage en 1996, soit la dernière année pour laquelle les données du recensement sont accessibles. Statistique Canada (1998), Recensement de 1996, Tableaux nationaux, n° de catalogue 930022XDB96005.

- Le pourcentage de la main-d'œuvre dont la surcharge de rôles est élevée a augmenté au cours de la dernière décennie. Un total de 58 % des répondants de l'Enquête de 2001 ont signalé des degrés élevés de surcharge de rôles, soit une augmentation de 11 % par rapport à l'échantillon de 1991. L'augmentation de la surcharge de rôles correspond au fait que les employés de l'échantillon de 2001 ont consacré plus de temps à leur travail et à leurs activités familiales que leurs homologues de l'échantillon de 1991. Les autres données de l'Enquête de 2001 semblent indiquer qu'une grande partie de l'augmentation de la surcharge de rôles peut être liée aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (ordinateur portatif, courriel, téléphone cellulaire), aux normes organisationnelles qui valorisent encore les longues heures de travail au bureau plutôt que le rendement et à l'anorexie organisationnelle (la réduction des effectifs a pour conséquence un nombre trop restreint d'employés pour effectuer le travail). Même si on aborde longuement les problèmes de la surcharge de rôles dans le premier rapport (se reporter à l'annexe), il est intéressant de noter ce qui suit :

**Une comparaison des données compilées en 1991 et en 2001 tend à démontrer que les travailleurs consacrent plus de temps au travail depuis les dix dernières années. En 1991, un répondant sur dix travaillait plus de 50 heures par semaine, tandis qu'aujourd'hui, c'est un travailleur sur quatre. Au cours de la même période, le pourcentage des employés qui travaillaient entre 35 et 39 heures par semaine est passé de 48 % à 27 %. On a observé cet accroissement des heures de travail dans toutes les catégories et dans tous les secteurs d'emploi.**

### **Au sujet de la prévalence de l'ingérence du travail dans la famille**

L'ingérence du travail dans la famille survient quand les exigences et les responsabilités professionnelles rendent difficile l'exécution des responsabilités familiales. Les données examinées dans ce rapport appuient les conclusions suivantes au sujet de l'ingérence du travail dans la famille :

- L'ingérence du travail dans la famille est un problème réel pour un Canadien sur quatre qui travaille dans

une grande entreprise. En effet, un Canadien sur quatre indique que ses responsabilités professionnelles entravent sa capacité à accomplir ses responsabilités familiales. Près de 40 % des Canadiens indiquent des degrés modérés d'ingérence. La proportion de la main-d'œuvre canadienne aux prises avec des degrés élevés d'ingérence du travail dans la famille n'a pas changé au cours de la dernière décennie.

### **Au sujet de la prévalence de l'ingérence de la famille dans le travail**

L'ingérence de la famille dans le travail se produit quand les exigences et les responsabilités familiales rendent difficile l'accomplissement des responsabilités professionnelles. On peut faire les observations suivantes à ce sujet à partir des données examinées dans ce rapport :

- L'ingérence de la famille dans le travail n'est pas courante au Canada en ce moment. Seulement 10 % des Canadiens de l'échantillon font état de degrés élevés d'ingérence de la famille dans le travail, tandis qu'un tiers signale des degrés modérés d'ingérence de ce genre.
- Très peu de Canadiens laissent leurs exigences familiales entraver l'exécution de leurs responsabilités professionnelles. La distribution de l'ingérence de la famille dans le travail est très différente de celle qui a été observée dans la surcharge de rôles et dans l'ingérence du travail dans la famille. Tandis que la surcharge de rôles est désaxée vers la droite et que l'ingérence du travail dans la famille a une distribution normale, l'ingérence de la famille dans le travail est désaxée vers la gauche. Trois fois plus de Canadiens accordent la priorité à leur travail aux dépens de leur famille, plutôt que l'inverse, soit donner la priorité à leur famille.
- Le pourcentage de travailleurs canadiens qui donnent la priorité à leur famille plutôt qu'à leur travail a doublé ces dix dernières années. Cette augmentation pourrait être attribuée en grande partie au fait que le pourcentage des employés ayant la responsabilité des soins aux personnes âgées a augmenté pendant cette même période.

### Au sujet de la prévalence des pressions subies par le fournisseur de soins

Pour les besoins de l'étude, l'expression « fournisseur de soins » s'applique à toute personne qui apporte son aide à une personne handicapée ou à une personne âgée à charge. La pression subie par le fournisseur de soins est un concept multidimensionnel qui est défini du point de vue des « fardeaux » ou des changements à la vie quotidienne du fournisseur de soins qui peuvent être attribués à la nécessité de donner des soins à une personne à charge. On a défini quatre types de pression subie par le fournisseur de soins (Robinson, 1983) : pression émotionnelle (dépression, anxiété, épuisement émotionnel), pression physique, pression financière et pression familiale. Les données examinées dans cette étude par rapport aux pressions subies par le fournisseur de soins appuient l'affirmation suivante :

- Environ un travailleur canadien sur quatre fait face à des degrés élevés de pressions subies par le fournisseur de soins. La majorité des répondants de l'Enquête (74 %) font rarement face à des pressions de ce genre, mais 9 % trouvent que les soins aux aînés constituent une source de tension (physique, financière ou psychologique) qui survient plusieurs fois par semaine ou tous les jours et 17 % ont cette impression environ une fois par semaine.

### Au sujet de la prévalence de l'empiétement du travail sur la famille

L'empiétement du travail sur la famille se produit quand le travail influence la capacité d'un employé à assumer ses rôles personnels. Les chercheurs ont souvent supposé que le travail avait une incidence négative sur la famille (l'empiétement négatif d'un domaine sur un autre – Bowen et Pittman, 1995; Frone, Russell et Cooper, 1997). Le concept d'empiétement examiné dans la présente étude est plus complet, car il tient compte du fait que les conditions de travail pourraient avoir une incidence positive, négative ou aucune incidence sur la famille. Les observations suivantes découlent des données sur l'empiétement du travail sur la famille examinées.

- Près de la moitié des Canadiens qui travaillent dans de grandes entreprises (44 % de l'échantillon)

font face à un empiétement négatif du travail sur la famille. Très peu de Canadiens qui travaillent dans de grandes entreprises (seulement 9 % de l'échantillon) estiment que leur travail a une incidence positive sur leur vie familiale.

- Près de la moitié des Canadiens qui travaillent dans de grandes entreprises (47 %) sont capables de séparer leur vie professionnelle de leur vie familiale et estiment que leur travail ne pèse pas sur leur vie familiale. Les employés qui doivent satisfaire à moins d'exigences au travail (ceux qui occupent des postes « autres ») ou à la maison (ceux qui n'ont pas à s'occuper de personnes à charge ou les hommes) sont plus susceptibles d'indiquer que le travail et la famille sont pour eux des domaines distincts.

### ■ QUE POUVONS-NOUS CONCLURE AU SUJET DE LA PRÉVALENCE DU CONFLIT ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE AU CANADA À L'HEURE ACTUELLE ?

Les conclusions qu'on peut tirer au sujet de la prévalence du conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada dépendent de la façon d'évaluer ce conflit et des caractéristiques du groupe étudié. Si nous examinons les données de façon optimiste (en prenant la prévalence de l'ingérence du travail dans la famille et des pressions subies par le fournisseur de soins comme mesure du conflit entre le travail et la vie personnelle), nous estimons qu'un Canadien sur quatre travaillant pour des entreprises de taille moyenne et grande fait face à des degrés élevés de conflit entre le travail et la famille. Il s'agit de la meilleure hypothèse. À l'inverse, la plus mauvaise hypothèse (estimations calculées à l'aide des données sur la surcharge de rôles) est que près de 60 % des Canadiens travaillant à l'extérieur ne parviennent pas à concilier leurs exigences professionnelles et familiales.

Qui a le plus de mal à concilier le travail et la vie personnelle? Il est prouvé clairement que ce sont les travailleurs canadiens qui ont la garde de personnes à charge qui ont le plus de difficulté à faire cette conciliation. Les employés qui ont la garde d'enfants ou d'aînés ont indiqué des degrés plus élevés de conflit entre le travail et la vie personnelle que ceux

qui n'en ont pas, quelle que soit la façon dont on a évalué le conflit entre le travail et la vie personnelle. Ils ont en effet fait état de degrés plus élevés de surcharge de rôles, d'ingérence du travail dans la famille, d'ingérence de la famille dans le travail, de pressions subies par le fournisseur de soins et ils étaient plus susceptibles de mentionner un empiètement négatif. Aucun des autres facteurs examinés dans cette étude n'a été associé aux cinq mesures du conflit entre le travail et la vie personnelle. Les employés qui n'ont pas de responsabilités de soins à des personnes à charge sont plus en mesure d'établir une distinction entre le travail et la famille. Cette meilleure capacité à concilier travail et vie de famille peut être attribuée à deux facteurs : moins d'exigences à l'extérieur du travail et plus de latitude pour régler des problèmes liés au travail (plus de maîtrise de leur temps).

Le type d'emploi était associé à toutes les mesures du conflit entre le travail et la vie personnelle, sauf une. Les employés qui faisaient face à plus d'exigences au travail (les gestionnaires et les professionnels) étaient plus susceptibles que les employés qui occupaient des postes « autres » de connaître des degrés élevés de surcharge de rôles, d'ingérence du travail dans la famille et d'empiètement négatif (les femmes gestionnaires ont, en particulier, indiqué des degrés supérieurs d'empiètement négatif). Ceux qui occupaient des postes « autres » étaient toutefois plus susceptibles de mentionner des degrés élevés de pressions subies par le fournisseur de soins en raison du stress financier associé aux soins aux aînés.

Le sexe a été associé à deux des cinq mesures du conflit entre le travail et la vie personnelle. Les femmes étaient plus susceptibles que les hommes d'indiquer des degrés élevés de surcharge de rôles et de pressions subies par le fournisseur de soins; elles ont consacré plus d'heures par semaine que les hommes à des activités sans lien avec le travail, comme les soins aux enfants et aux aînés et elles sont plus susceptibles d'assumer des responsabilités principales concernant les tâches sans lien avec le travail<sup>7</sup>.

Lorsqu'on tient compte du type d'emploi et qu'on décompose le conflit entre le travail et la vie person-

nelle en éléments, il est intéressant de signaler qu'un grand nombre de différences attribuées aux hommes ou aux femmes relativement au conflit entre le travail et la vie personnelle indiquées dans ce document disparaissent. Cette observation révèle sans doute qu'un grand nombre des différences découlant du sexe et liées au conflit entre le travail et la vie personnelle pourraient s'expliquer par le fait que les femmes sont généralement cantonnées dans des types d'emploi différents de ceux des hommes.

### ■ LES EMPLOYÉS DU SECTEUR PUBLIC PARVIENNENT-ILS MIEUX À CONCILIER LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE ?

Le secteur d'emploi est associé à trois des cinq mesures du conflit entre le travail et la vie personnelle (figure 1<sup>8</sup>). Les répondants travaillant dans le secteur SBL étaient plus susceptibles que leurs homologues des secteurs public et privé de faire état d'une surcharge de rôles et d'une ingérence élevée du travail dans la famille, ainsi que d'un empiètement négatif. Les degrés élevés de conflit entre le travail et la vie personnelle dans ce secteur peuvent être attribués à de fortes exigences professionnelles (les répondants de ce secteur consacrent plus d'heures par semaine à des activités professionnelles et sont plus susceptibles de devoir passer des soirées et des fins de semaine à l'extérieur de la maison en raison de déplacements liés au travail) et à la façon dont le travail est organisé (travail par postes, horaire de travail strict). Il faut souligner que les femmes de l'échantillon du secteur SBL sont celles qui connaissent le plus de difficultés à concilier le travail et la vie personnelle. Les données indiquent que les femmes de ce secteur ont trois obstacles à surmonter : des exigences familiales et professionnelles plus fortes et des formules de travail qui leur donnent peu de latitude pour concilier les exigences professionnelles et non professionnelles.

Bien que les employeurs du secteur public se targuent souvent d'offrir dans leur organisation des politiques « favorables à la famille », les données montrent que les employés de ce secteur sont tout aussi susceptibles de faire état de degrés élevés de conflits entre le travail et la vie personnelle que

<sup>7</sup> Les données qui appuient ces affirmations se trouvent dans les rapports énumérés en annexe.

<sup>8</sup> Les figures sont regroupées à la fin de l'article.

leurs homologues du secteur privé. Ces données indiquent que ces politiques sont nécessaires, mais qu'elles ne suffisent pas à assurer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Elles laissent aussi entendre que le secteur privé aura de la difficulté à donner en exemple aux employeurs des autres secteurs les mesures qu'ils devraient prendre pour résoudre ce problème.

### ■ POURQUOI LES ORGANISATIONS DEVRAIENT-ELLES SE SOUCIER DU CONFLIT ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE ?

- La majorité des employeurs les plus importants du Canada ne peuvent être considérés comme des adeptes de pratiques exemplaires. Les données examinées dans ce rapport en brossent un portrait peu flatteur. Seule la moitié environ des personnes ayant participé à cette étude se déclarent très dévouées à leur employeur, satisfaites de leur emploi et perçoivent leur entreprise comme un « milieu de travail au-dessus de la moyenne ». Une personne sur trois a indiqué des degrés élevés de stress au travail et une sur quatre envisageait de quitter son emploi une fois ou plus par semaine. L'absentéisme (plus particulièrement l'absentéisme en raison de problèmes de santé physique et mentale) semble également être un problème important pour les employeurs canadiens, la moitié des répondants indiquant des degrés élevés d'absentéisme (défini comme trois jours d'absence ou plus dans les six mois précédant la réalisation de l'étude<sup>9</sup>). Un répondant sur quatre s'est absenté trois jours ou plus pendant une période de six mois pour des raisons de santé, tandis qu'un répondant sur dix s'est absenté aussi souvent en raison de fatigue émotionnelle ou mentale.
- Les conditions de vie dans les entreprises canadiennes se sont détériorées avec le temps. Les degrés élevés de stress au travail et d'absentéisme pour

raison de santé sont devenus plus problématiques ces dix dernières années. Près de trois fois plus de répondants ont indiqué des degrés élevés de stress au travail en 2001 (35 %) comparativement à 1991 (13 %). Plus de la moitié (56 %) des répondants de l'échantillon de 1991 ne s'étaient pas absentés du travail pour des raisons de santé dans les six mois précédant la réalisation de l'Enquête et seul un répondant sur quatre (24 %) avait manqué trois jours de travail ou plus. En 2001, le nombre de répondants s'étant absentés trois jours ou plus pour des raisons de santé avait grimpé à 28 %, tandis que la proportion de répondants ne mentionnant aucune absence pour des raisons de santé avait chuté à 44 %. Pendant la même période, la satisfaction au travail et le dévouement envers l'organisation semblent également avoir diminué. Alors que près des deux tiers des employés étaient en 1991 très satisfaits de leur travail (62 %) et dévoués envers leur organisation (66 %), environ la moitié a indiqué en 2001 une grande satisfaction (46 %) ou un grand dévouement envers l'organisation (53 %).

De tels résultats ne sont pas étonnants étant donné que les charges de travail et le conflit entre le travail et la vie personnelle ont également augmenté au cours de la même période. Pris globalement, ces résultats amènent à penser qu'un grand nombre des méthodes de gestion instaurées par les grandes entreprises canadiennes au cours des dix dernières années (réduction de l'effectif, remaniement, accent mis sur les heures de présence et non sur les résultats, gel des salaires, restructuration, ignorance des conventions collectives) (Duxbury et Higgins, 2001) ont eu une incidence négative sur la façon dont les travailleurs canadiens perçoivent leur emploi et leur employeur.

- Ce qu'un employé pense de son organisation (dévouement, opinion à l'égard de l'organisation comme milieu de travail, intention de roulement<sup>10</sup>) et de son emploi (satisfaction au travail, stress au travail) est davantage lié au type de travail effectué

<sup>9</sup> On a mesuré l'absentéisme en demandant aux répondants d'indiquer le nombre de jours d'absence au travail pour les motifs suivants au cours des six derniers mois : problèmes de santé physique, problèmes de garde d'enfants, motifs liés aux soins à des aînés, fatigue émotionnelle ou mentale.

<sup>10</sup> On mesure l'intention de roulement par la réponse à la question sur la fréquence avec laquelle au cours des trois mois précédents, les répondants ont songé à quitter leur employeur actuel : jamais, une fois par mois, une fois par semaine, plusieurs fois par semaine ou tous les jours.

et au milieu de travail (type d'emploi et secteur d'emploi) qu'à des exigences à l'extérieur du travail (sexe, statut de responsable de personnes à charge). Autrement dit, selon les données étudiées dans cette section du rapport, ce sont les tâches accomplies au travail et la façon dont l'employé est traité plutôt que les responsabilités à l'extérieur du travail ou le sexe (les hommes et les femmes réagissent de manière semblable aux mêmes stimuli au travail) qui influencent les principaux résultats organisationnels. Examinés globalement, les résultats indiquent que les gestionnaires et les professionnels sont plus dévoués à leur organisation et satisfaits de leur emploi que leurs homologues non professionnels, et ce, bien que leur emploi soit associé à des degrés de stress plus élevés. Les données révèlent aussi que les employés du secteur privé ont une meilleure opinion de leur employeur et de leur emploi que leurs homologues des secteurs public et SBL (figure 2). C'est d'ailleurs dans le secteur public qu'on a enregistré la diminution la plus importante du dévouement envers l'organisation (26 points de pourcentage) au cours des années 1990. Le fait que les employés du secteur public soient beaucoup moins susceptibles que leurs collègues des autres secteurs d'avouer un fort dévouement envers l'organisation engendre de réelles difficultés parce que le dévouement est un indicateur important de l'intention de roulement, de la retraite précoce et des difficultés de recrutement.

- Le lien entre l'absentéisme et les variables de contexte observées dans cette étude (sexe, type d'emploi, secteur d'emploi, statut de responsable de personnes à charge) est complexe. L'absentéisme en raison de problèmes liés aux soins des enfants et des aînés (et l'absentéisme total étant donné qu'il est composé de ces deux types d'absentéisme) est fortement associé<sup>11</sup> aux exigences à l'extérieur du travail (sexe, statut de responsable de personnes à charge). Les femmes et les employés qui ont la garde de personnes à charge sont plus susceptibles

de faire état de degrés élevés de ces types d'absentéisme en raison d'exigences familiales plus grandes. L'absentéisme en raison de problèmes de santé physique, émotionnelle et mentale est principalement associé au secteur d'emploi (milieu de travail). Ainsi, on note que les Canadiens du secteur public indiquent les degrés d'absentéisme les plus élevés et que les employés du secteur privé présentent les degrés les plus bas (figure 3).

- Les données recensées dans cette recherche ne laissent guère de doute quant au fait que le conflit entre le travail et la vie personnelle est à rapprocher d'un certain nombre d'indicateurs de rendement organisationnel inférieur aux normes et à des coûts accrus liés à l'absentéisme. Autrement dit, un conflit important entre le travail et la vie personnelle nuit aux résultats de l'organisation. Les données du rapport indiquent que les quatre éléments<sup>12</sup> du conflit entre le travail et la vie personnelle retenus à cette étape de l'étude ont des incidences différentes sur l'organisation. Ces différences sont dignes de mention, car elles fournissent des motivations différentes pour examiner ce problème ainsi que des exigences différentes relativement aux changements.
- La surcharge de rôles est liée sans conteste aux problèmes de santé physique et mentale. Les employés qui ont une surcharge de rôles élevée sont moins dévoués envers leur entreprise, font état d'un plus grand stress au travail, sont moins satisfaits de leur emploi (fait largement attribuable au mécontentement lié aux charges de travail, aux heures travaillées et aux horaires de travail), sont plus susceptibles de s'absenter du travail (en raison essentiellement de problèmes de santé physique et mentale), sont plus susceptibles de penser à quitter l'organisation (pour échapper à des milieux de travail frustrants et négatifs et pour avoir plus de temps pour soi et plus de reconnaissance) et ont une opinion moins favorable de leur employeur. Ainsi, les organisations dont une grande

<sup>11</sup> Une association négative signifie qu'à mesure que les degrés de conflit entre le travail et la vie personnelle augmentent, les niveaux de résultats baissent (à mesure que la surcharge augmente, le dévouement diminue). Une association positive signifie qu'à mesure que les degrés de conflit entre le travail et la vie personnelle augmentent, les résultats organisationnels s'accroissent (à mesure que la surcharge augmente, le stress au travail augmente aussi).

<sup>12</sup> La mesure de l'empiètement n'est pas utilisée dans le rapport pour calculer les coûts du déséquilibre. Le mode de quantification de cette variable (empiètement négatif, aucun empiètement, empiètement positif) rend la variable peu appropriée à ces types d'analyse des données.

proportion de l'effectif reconnaît des degrés élevés de cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle sont plus à même d'éprouver des difficultés à recruter et à conserver des employés et à subir des coûts accrus inhérents à une mauvaise santé physique et mentale (absentéisme plus marqué, coûts supérieurs en médicaments d'ordonnance, utilisation accrue des programmes d'aide aux employés). On peut évaluer les aspects du problème en examinant les données ci-dessous. Comparativement à leurs homologues dont la surcharge de rôles est moindre, les employés pour qui la surcharge de rôles est élevée sont :

- 5,5 fois plus susceptibles d'indiquer des degrés élevés de stress au travail ;
- 3,5 fois plus susceptibles de connaître des degrés élevés d'absentéisme en raison de fatigue physique, mentale ou émotionnelle ;
- 2,3 fois plus susceptibles d'indiquer une forte intention de roulement ;
- 1,6 fois plus susceptibles d'avoir des degrés élevés d'absentéisme, tous les facteurs étant pris en compte, et de s'absenter du travail trois jours ou plus dans une période de six mois en raison de problèmes de santé ;
- 1,8 fois plus susceptibles de s'absenter du travail en raison de problèmes liés aux soins des enfants ;
- la moitié des répondants sont susceptibles d'indiquer des degrés élevés de satisfaction au travail ;
- la moitié des répondants sont susceptibles d'avoir une opinion favorable de leur employeur.

De plus, les employés qui indiquent de faibles degrés de surcharge de rôles sont 1,3 fois plus susceptibles d'être très dévoués à leur employeur, et ce, comparativement à ceux qui font face à une surcharge de rôles élevée.

- L'ingérence du travail dans la famille est associée de façon négative au recrutement et au maintien du personnel. D'après les données analysées dans le présent rapport, il semblerait que l'incidence

de l'ingérence du travail dans la famille sur l'organisation est très similaire à celle qui a été observée relativement à la surcharge de rôles. Cela ne doit pas nous étonner compte tenu de la forte corrélation entre ces deux concepts. Il faut toutefois noter que les répondants qui font face à des degrés élevés d'ingérence du travail dans la famille font état des degrés de dévouement les plus faibles (seulement 44 % sont très dévoués), des degrés de satisfaction au travail les plus faibles (seulement 24 % sont très satisfaits de leur emploi), des degrés de stress au travail les plus élevés (66 % indiquent un stress au travail élevé) et de la plus forte intention de roulement (44 % pensent à quitter leur travail toutes les semaines ou plus souvent, 24 % y pensent plusieurs fois par semaine ou tous les jours) de tous les répondants de l'étude. L'engagement organisationnel, l'intention de roulement et l'opinion au sujet de l'employeur sont tous fortement liés aux problèmes de recrutement et de maintien du personnel.

Les résultats indiquent que l'ingérence du travail dans la famille influe sur l'opinion qu'ont les employés de leur employeur. Ils montrent que les employés qui estiment qu'ils doivent faire passer leur travail avant leur famille (par exemple, ceux qui disent devoir choisir entre leur avancement professionnel et leur famille ou entre la sécurité d'emploi et leur famille) ne sont pas aussi loyaux ni dévoués que ceux qui ne pensent pas que ce choix est nécessaire.

- L'ingérence de la famille dans le travail est associée de façon positive à l'absentéisme. Du point de vue de l'organisation, la principale conséquence de l'ingérence de la famille dans le travail est un taux d'absentéisme plus élevé en raison de problèmes liés aux soins des enfants. Les répondants chez qui les degrés d'ingérence de la famille dans le travail sont élevés sont sept fois plus susceptibles de s'absenter trois jours ou plus pendant une période de six mois en raison de problèmes liés aux soins des enfants que ceux chez qui cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle est faible. Cette constatation donne à penser que l'organisation peut réduire cette forme d'absentéisme en permettant aux employés qui ont la garde de personnes à charge de varier leurs heures et leurs lieux de travail.

- La pression subie par le fournisseur de soins est associée de façon positive à l'absentéisme en raison de problèmes liés aux soins des aînés et à la fatigue émotionnelle, physique ou mentale. Les employés qui subissent ce type de pression sont 13 fois plus susceptibles que ceux qui subissent peu de pressions à cet égard de s'absenter trois jours ou plus pendant une période de six mois en raison de problèmes liés aux soins des aînés et 1,8 fois plus susceptibles de s'absenter en raison de fatigue émotionnelle, physique ou mentale.
- En cherchant à atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle, les employeurs pourraient, d'après nos calculs, réduire sensiblement l'absentéisme dans leur organisation de :
  - 23 % s'ils éliminaient les degrés élevés de surcharge de rôles ;
  - 6,3 % s'ils éliminaient les degrés élevés d'ingérence du travail dans la famille ;
  - 3,6 % s'ils éliminaient les degrés élevés d'ingérence de la famille dans le travail ;
  - 8,6 % s'ils éliminaient les degrés élevés de pressions subies par le fournisseur de soins.
- Le conflit entre le travail et la vie personnelle peut coûter cher aux entreprises canadiennes. Nos estimations laissent supposer qu'en 2001, les coûts directs de l'absentéisme attribuable à un conflit important entre le travail et la vie personnelle variaient entre 3 et 5 milliards de dollars. Quand on inclut les coûts directs et indirects dans les calculs, le conflit entre le travail et la vie personnelle coûte aux Canadiens de 6 à 10 milliards de dollars par année.
  - Les coûts directs de l'absentéisme attribuable à une surcharge de rôles élevée sont estimés à environ 3 milliards de dollars par année. Les coûts directs et indirects de l'absentéisme en raison de la surcharge de rôles varient de 4,5 (chiffres prudents) à 6 milliards de dollars par année.
  - Les coûts directs de l'absentéisme attribuable à des degrés élevés d'ingérence du travail dans la famille sont estimés à environ 1 milliard de dollars par année (les coûts atteignent de 1,5 à 2 milliards de dollars si on inclut les coûts indirects de l'absentéisme).
  - Les coûts directs de l'absentéisme attribuable à des degrés élevés d'ingérence de la famille dans le travail sont estimés à quelque 500 millions de dollars par année (environ 1 milliard de dollars par année quand on inclut les coûts indirects).
  - Les coûts directs de l'absentéisme attribuable à des degrés élevés de pressions subies par le fournisseur de soins s'élèvent à un peu plus de 1 milliard de dollars par année (les coûts indirects varient de 1 à 2 milliards de dollars).

#### ■ POURQUOI LES EMPLOYÉS DEVRAIENT-ILS SE SOUCIER DU CONFLIT ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE ?

- Beaucoup de Canadiens travaillant pour les entreprises les plus importantes du Canada sont en mauvaise santé mentale. Plus de la moitié des employés canadiens qui ont répondu à notre sondage font état de degrés élevés de stress ressenti ; un répondant sur trois indique des degrés élevés d'épuisement professionnel et d'humeur dépressive. Seuls 41 % des répondants étaient satisfaits de leur vie et un répondant sur cinq était insatisfait. Ces données sont inquiétantes, car elles sont considérées comme le « meilleur scénario » et elles reflètent la santé mentale des travailleurs canadiens, dont on peut dire d'un grand nombre d'entre eux (sinon tous) qu'ils possèdent un « bon emploi », dans un des pays du monde où « il fait le mieux vivre »<sup>13</sup> ! Cette observation soulève l'interrogation suivante : si on considère qu'un nombre important d'employés canadiens est en mauvaise santé mentale, quelle est la prévalence des problèmes de santé mentale dans les groupes jugés à risque (travailleurs occasionnels, chômeurs, assistés sociaux...) en ce qui concerne le stress, la dépression et la mauvaise santé physique ?

<sup>13</sup> Le Canada a été classé le pays où il fait le mieux vivre en 1995, 1996, 1997, 1998, 1999 et 2000 par les Nations Unies, selon leur indice de la qualité de vie (se reporter à [www.geocities.com](http://www.geocities.com)).

- La santé physique et mentale des travailleurs canadiens s'est détériorée au fil du temps. De façon générale, les années 1990 semblent avoir été une décennie difficile pour les Canadiens travaillant au sein d'entreprises de moyenne et grande taille. En procédant à la comparaison des échantillons de 1991 et de 2001, on remarque que la prévalence des degrés élevés de stress ressenti et de dépression dans la main-d'œuvre canadienne a augmenté au cours de la dernière décennie. En 1991, 44% des répondants avaient mentionné des degrés élevés de stress ressenti; en 2001, ce chiffre était passé à 55%. En 1991, 24% des répondants avaient signalé des degrés élevés d'humeur dépressive comparativement à 36% en 2001. Ce déclin de la santé mentale au cours de la dernière décennie n'est pas surprenant compte tenu de l'augmentation des exigences professionnelles signalée dans le premier rapport (voir annexe). Les résultats semblent indiquer que l'augmentation des exigences professionnelles au cours des dix dernières années ainsi que l'aggravation du conflit entre le travail et la vie personnelle ont une incidence négative sur la santé mentale des employés.
- Les femmes signalent des degrés plus élevés de stress ressenti, d'épuisement professionnel et d'humeur dépressive que les hommes. Ces données sont sans équivoque. Le fait que des différences selon le sexe aient été observées quand le type d'emploi, le statut de responsable de personnes à charge et le secteur d'emploi sont pris en compte autorise à penser qu'elles sont davantage liées aux différences selon le sexe dans la socialisation que dans les exigences professionnelles ou non professionnelles. Ces conclusions peuvent, par exemple, s'expliquer parce que les femmes sont plus susceptibles d'autoexaminer leurs sentiments et qu'elles savent reconnaître leurs problèmes de santé mentale. Elles peuvent aussi s'expliquer par le fait que les femmes sont moins capables de composer efficacement avec plusieurs agents de stress dans leur environnement. Enfin, elles peuvent être attribuables au fait que les femmes qui travaillent à l'extérieur ont ajouté des sources de stress liées à un emploi rémunéré, sans toutefois réduire les sources de stress associées à leurs rôles familiaux.
- Dans une organisation, les gestionnaires et les professionnels sont en meilleure santé mentale (moins susceptibles d'être déprimés, plus susceptibles d'être satisfaits de leur vie) et physique (plus susceptibles d'indiquer être en très bonne ou en excellente santé) que les cols bleus et roses (les employés de bureau, des services administratifs ou de la production et les techniciens). Ces résultats sont particulièrement étonnants, étant donné que les gestionnaires et les professionnels de nos échantillons sont plus susceptibles que les cols bleus et roses de travailler pendant de longues heures, d'apporter du travail à la maison et d'indiquer une surcharge de rôles élevée, une grande ingérence du travail dans la famille, un empiètement négatif du travail sur la famille et un stress au travail important, autant de conditions qui sont généralement à l'origine d'une piètre santé mentale. Pris dans leur ensemble, ces résultats semblent indiquer que les employés de gestion et les professionnels sont plus en mesure que leurs homologues non professionnels de composer avec ces exigences.

Ces résultats sont conformes aux recherches réalisées par Karasek et ses collègues (1987) qui montrent que les employés qui occupent des postes professionnels ont une meilleure maîtrise que les employés non professionnels et que ces degrés élevés de maîtrise les aident à faire face à des exigences professionnelles plus considérables. Malheureusement, nous ne savons toujours pas ce qui favorise ce sentiment de maîtrise. De meilleures conditions de travail, un travail plus intéressant, une plus grande latitude, une meilleure sécurité d'emploi, une mobilité professionnelle accrue (liée à une scolarité supérieure) et un meilleur statut socioéconomique (une éducation plus formelle, des revenus supérieurs) pourraient expliquer cette impression de maîtrise. Les relevés semblent également démontrer que les problèmes de santé physique et mentale observés dans l'autre groupe pourraient être davantage attribuables au milieu de travail, aux types d'emploi occupé et aux conditions de travail qu'au temps consacré au travail en soi.

- Les femmes qui occupent des postes de gestion et des postes professionnels sont plus susceptibles que les femmes qui occupent des postes « autres » de signaler des symptômes d'épuisement professionnel. Les données indiquent que les postes de

gestion et professionnels et la maternité ne sont pas compatibles, car ils sont, dans les deux cas, très exigeants. Ces degrés plus élevés d'épuisement professionnel peuvent s'expliquer par le fait que ce groupe de femmes semble se trouver dans une situation « non favorable » en ce qui concerne le travail et la famille. Elles ont des exigences professionnelles plus fortes que les autres femmes et des exigences familiales plus importantes que les hommes. Autrement dit, les femmes qui occupent de tels postes sont plus en danger que les autres travailleurs et les autres groupes de « brûler la chandelle par les deux bouts », c'est-à-dire de remplir avec succès des exigences professionnelles considérables sans négliger leur famille. Une telle stratégie, à la longue, apparaît insoutenable.

- Les employés qui n'ont aucune responsabilité de personnes à charge sont en meilleure santé physique et mentale que ceux qui consacrent du temps à s'occuper d'un enfant ou d'un aîné toutes les semaines. Les données sont sans équivoque en ce qui concerne l'effet de la parentalité ou des soins aux aînés sur la santé physique et mentale des employés. Plus un employé mentionne de nombreuses exigences non liées au travail, plus il est probable qu'il avoue être stressé, épuisé et en assez bonne ou en mauvaise santé. Le rôle de parent et de fournisseur de soins peut être considéré comme une tâche très exigeante et sur laquelle on exerce peu de contrôle. Il s'agit là d'une tâche qui met à l'épreuve la capacité d'une personne à faire face aux problèmes. Les personnes ou les couples sans enfant ou sans responsabilité à l'égard d'un aîné peuvent agir de façon relativement indépendante, car ils n'ont pas de contraintes. L'ajout du rôle de parent ou de fournisseur de soins complique la vie d'un employé, car il doit faire face à de plus grandes exigences et subir des contraintes. Les résultats prouvent que les efforts faits pour gérer de façon plus proactive un effectif plus diversifié et pour mettre en œuvre des politiques et des programmes destinés à aider les mères et les pères au travail ainsi que les personnes aux prises avec des problèmes liés aux soins des aînés n'ont pas eu d'effet significatif sur ce groupe d'employés.

- La maternité entraîne davantage de problèmes de santé mentale que la paternité. La parentalité semble avoir une incidence différente sur la satisfaction de vivre des mères et des pères. La paternité n'est pas associée à la satisfaction de vivre chez les hommes. En revanche, les mères sont moins satisfaites de leur vie que les femmes sans enfant. On a observé des résultats similaires en ce qui concerne l'humeur dépressive. Les mères sont plus susceptibles de signaler une humeur dépressive grave que les femmes sans enfant ou sans responsabilité à l'égard d'un aîné. Assumer des responsabilités liées aux soins aux enfants ou aux aînés n'est toutefois pas associé à une humeur dépressive chez les hommes.

Ces conclusions appuient les documents de recherche dans le domaine<sup>14</sup> qui laissent entendre que le rôle de mère au travail est différent du point de vue qualitatif du rôle de père au travail et que la « qualité » de la maternité en tant que rôle n'est pas aussi élevée que celle de la paternité (les pères accompliraient des tâches « agréables » tandis que les mères prendraient en charge des « choses difficiles »). D'autres recherches sont nécessaires pour savoir si ces différences sont attribuables à des facteurs sociaux, professionnels ou familiaux (ou à une combinaison de ceux-ci) afin d'élaborer des politiques ciblées et de mettre en œuvre des moyens d'aide. Un partage plus équitable de l'éducation des enfants pourrait améliorer la santé mentale des mères au travail.

- Les hommes qui travaillent dans le secteur public signalent une moins bonne santé mentale. Les hommes de l'échantillon du secteur public semblent exposés à une série de facteurs de stress relativement uniques (figure 4). Ils sont plus susceptibles que tout autre groupe d'hommes de mentionner des degrés élevés de stress ressenti et d'humeur dépressive et moins susceptibles d'indiquer qu'ils sont satisfaits de leur vie. D'autres recherches sont nécessaires pour déterminer quelles conditions dans le milieu de travail du secteur public altèrent la santé mentale de ces hommes. Sans réponse à cette question, le secteur public devra en payer les divers coûts directs (augmentation des coûts des

<sup>14</sup> Les références suivantes présentent des arguments ou des données qui illustrent les différentes répercussions de la maternité et de la paternité : Institut Vanier de la famille, 2000 ; Statistique Canada, 2000 ; Hochschild, 1989 ; O'Neil et Greenberg, 1994 ; Bowen et Pittman, 1995.

prestations, hausse de l'absentéisme) et indirects (problèmes de planification de la relève, difficultés de recrutement, retraites anticipées, pertes d'employés talentueux).

- Les données extraites de l'étude ne laissent guère planer de doute sur le fait que le conflit entre le travail et la vie personnelle est associé à un certain nombre d'indicateurs de problèmes de santé physique et mentale chez l'employé. Les employés stressés, déprimés et épuisés ne sont pas aussi productifs que ceux qui jouissent d'une bonne santé mentale. Le stress ressenti, la dépression et l'épuisement professionnel sont également liés à un plus grand taux d'absentéisme, à une consommation de médicaments d'ordonnance plus élevée, à une utilisation accrue des programmes d'aide aux employés, à des degrés moindres de créativité, d'innovation et de prise de risques, autant de variables qui auraient une incidence négative sur les résultats de l'entreprise.
- Les éléments du conflit entre le travail et la vie personnelle ont des effets différents sur la santé physique et mentale des employés. Ces différences sont dignes de mention, car elles fournissent des motivations différentes pour examiner ce problème ainsi que des exigences différentes en ce qui concerne les changements à apporter.
  - Les employés qui ont une faible surcharge de rôles sont en meilleure santé mentale et physique que les autres répondants. Seulement 20% de ceux qui ont une faible surcharge de rôles font état d'un stress important, à peine 4% sont épuisés et 14% seulement signalent des degrés graves d'humeur dépressive. En outre, 60% des répondants qui ont une faible surcharge de rôles indiquent qu'ils sont très satisfaits de leur vie. Ces données donnent à penser que la santé mentale des employés canadiens pourrait grandement s'améliorer si les entreprises veillaient à ce que les exigences professionnelles soient plus faciles à gérer (engager plus de personnel, réduire les déplacements, imposer des limites à l'utilisation de la technologie pour diminuer le temps de travail après les heures normales d'ouverture).
  - Les employés qui font face à des degrés élevés de surcharge de rôles sont 12 fois plus susceptibles

que ceux qui ont une faible surcharge de rôles de signaler des degrés élevés d'épuisement professionnel. La surcharge de rôles est associée de façon positive au stress ressenti, à l'épuisement professionnel et à l'humeur dépressive et associée de façon négative à la satisfaction de vivre et à la santé physique perçue. Ces conclusions indiquent que les longues heures de travail attendues des employés ne sont pas soutenables dans le temps.

- L'ingérence du travail dans la famille est associée à des degrés supérieurs de stress ressenti, d'humeur dépressive et d'épuisement professionnel. Les répondants qui subissent une grande ingérence du travail dans la famille peuvent être considérés « à risque » en ce qui concerne l'épuisement professionnel et le stress ressenti (62% des répondants qui subissent une grande ingérence du travail dans la famille indiquent des degrés élevés d'épuisement professionnel et 77% signalent des degrés élevés de stress ressenti). Les employés dont l'ingérence du travail dans la famille est élevée sont 5,6 fois plus susceptibles que ceux dont les degrés d'ingérence du travail dans la famille sont faibles de signaler des degrés élevés d'épuisement professionnel, 2,4 fois plus susceptibles de signaler des degrés élevés d'humeur dépressive et 2 fois plus susceptibles de faire état de degrés élevés de stress ressenti. Ces conclusions semblent indiquer que la stratégie qui consiste à « tenter de tout faire et de satisfaire aux exigences professionnelles considérables au détriment de notre vie personnelle » compromet notre santé mentale.
- L'ingérence de la famille dans le travail pose moins de problèmes aux employés que les autres formes de conflit entre le travail et la vie personnelle. L'autre stratégie – faire passer la famille avant le travail – ne semble pas aussi dommageable pour la santé mentale que le fait de faire passer le travail avant la famille. Pour autant, elle est tout de même source d'ennuis.
- Les employés qui subissent une pression élevée en tant que fournisseur de soins sont les plus susceptibles d'être déprimés. Les répondants qui subissent beaucoup de pressions en tant que fournisseur de soins semblent présenter des

risques accrus en ce qui concerne le stress ressenti (80 % de ceux qui subissent beaucoup de pressions font état d'un degré de stress élevé), l'humeur dépressive (60 % d'entre eux indiquent une humeur dépressive grave) et des problèmes de santé physique (28 % d'entre eux indiquent être en moyenne ou en mauvaise santé). Ils sont aussi moins susceptibles d'être satisfaits de leur vie.

### ■ TRENTE RECOMMANDATIONS

Il n'y a pas de solution « universelle » au problème du conflit entre le travail et la vie personnelle. Les données de l'Enquête nationale de 2001 sur le conflit entre le travail, la famille et le style de vie indiquent clairement que des politiques, des pratiques et des stratégies différentes seront nécessaires pour réduire l'effet des cinq éléments du conflit entre le travail et la vie personnelle : la surcharge de rôles, l'ingérence du travail dans la famille, l'ingérence de la famille dans le travail, les pressions subies par le fournisseur de soins et l'empiètement négatif du travail sur la famille. Les données indiquent cependant qu'il existe un certain nombre de stratégies et d'approches que les divers intervenants préoccupés par ce problème (les employeurs, les employés, les familles, les syndicats et les pouvoirs publics) peuvent adopter pour réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle. Ces recommandations sont résumées ci-après.

#### Que peuvent faire les employeurs ?

Les employeurs qui veulent se pencher sur la conciliation travail-vie personnelle doivent :

1. Trouver des moyens pour réduire la charge de travail des employés. Une attention particulière doit être prêtée à la réduction de la charge de travail chez les gestionnaires et les professionnels dans tous les secteurs.
2. Reconnaître que des exigences professionnelles irréalistes ne sont pas viables dans le temps et qu'elles entraînent des coûts pour l'organisation qui souvent ne sont pas reconnus ou suivis. Par conséquent, nous recommandons à l'employeur qu'il commence par reconnaître les coûts liés au manque de personnel et à la surcharge de travail.
3. Cerner des moyens pour réduire les heures que consacrent les employés aux déplacements associés au travail.
4. Embaucher plus de personnel dans les secteurs où l'organisation dépend énormément des heures supplémentaires non rémunérées.
5. Recueillir des données qui sont représentatives des coûts totaux de la prestation de travail de grande qualité dans les délais impartis (heures supplémentaires payées et non payées, roulement de personnel subséquent, utilisation des programmes d'aide aux employés, absentéisme).
6. Changer les cadres de responsabilisation et les structures des systèmes de rétribution.
7. Récompenser et reconnaître de façon tangible les heures supplémentaires.
8. Élaborer des règles entourant l'utilisation de la bureautique (courriel, ordinateur portable, téléphone cellulaire).
9. Réduire la dépendance aux heures supplémentaires rémunérées et non rémunérées.
10. Donner aux employés la possibilité de refuser de faire des heures de travail supplémentaires. Un refus ne devrait pas limiter l'avancement professionnel.
11. Rendre plus largement accessibles d'autres formules de travail dans l'organisation.
12. Accorder des journées de congé plutôt que de payer des heures supplémentaires.
13. Donner un nombre limité de congés annuels payés pour les soins aux enfants et aux aînés ou pour des problèmes personnels.
14. Assurer à leurs employés qui travaillent par postes le soutien approprié.
15. Mesurer l'utilisation des différentes politiques de soutien et récompenser les sections de l'organisation qui recourent à des pratiques exemplaires. Examiner les sections où l'utilisation des pratiques exemplaires est faible.

16. Offrir annuellement des régimes d'avantages à la carte qui permettent aux employés de choisir les avantages qui conviennent le mieux à leur situation personnelle.
17. Offrir des services d'information pour les soins aux enfants et aux aînés.

### Que peuvent faire les employés ?

Les employés devraient :

18. Dire « non » aux heures de travail supplémentaires si les demandes sont irréalistes.
19. Tenter de restreindre le volume de travail fait à leur domicile le soir. S'ils décident de travailler à la maison, ils doivent être en mesure de séparer le temps consacré au travail et à la famille (par exemple, exécuter le travail une fois les enfants couchés ou aménager un bureau à la maison).
20. Tenter de diminuer le nombre d'heures consacrées aux déplacements associés au travail.
21. Tirer avantage des formules de travail souples offertes par leur organisation.

### Que peuvent faire les gouvernements et les employeurs du secteur public ?

Pour atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle chez leurs employés, les gouvernements (fédéral, provinciaux et administrations municipales) doivent :

22. Adopter des lois :
  - qui prévoient que les droits de la direction n'incluent pas le pouvoir implicite d'exiger d'un employé qu'il fasse des heures supplémentaires, sauf en cas d'urgence ;
  - qui donnent aux employés le droit d'avoir des congés au lieu de se faire payer les heures supplémentaires ;
  - qui autorisent les employés à avoir jusqu'à cinq congés annuels payés pour des raisons personnelles ;

- qui comprennent des dispositions concernant des congés à long terme non rémunérés pour s'occuper d'un aîné à charge.

23. Ouvrir la voie en ce qui a trait à la garde d'enfants. Plus particulièrement, ils doivent déterminer la meilleure façon d'aider les Canadiens qui travaillent à composer avec la garde d'enfants (élaborer des politiques pertinentes à l'intention des parents et compte tenu d'enfants de divers groupes d'âge, déterminer des mécanismes de soutien et les mettre sur pied).

24. Ouvrir la voie en ce qui a trait aux soins prodigués aux aînés. Plus particulièrement, ils doivent déterminer la meilleure façon d'aider les Canadiens qui travaillent à composer avec le soin des aînés (élaborer des politiques pertinentes, déterminer des mécanismes de soutien et les mettre sur pied).

25. « Prêcher par l'exemple » en ce qui a trait à la disponibilité et à l'accessibilité de formules de travail souples (il ne suffit pas de proposer une grande variété de formules de travail et de politiques de soutien).

26. Chercher des moyens de mieux sensibiliser la population canadienne à l'évolution des rôles sociaux et des responsabilités au cours des dernières décennies, l'informer des changements qui s'imposent et des raisons pour lesquelles ces changements surviennent (campagnes de marketing social, programmes d'éducation dans les écoles, publicité).

27. Déterminer la façon de réduire les « pénalités financières » auxquelles doivent faire face les parents (préciser comment reconnaître concrètement les dépenses supérieures que ces employés ont à assumer).

### Que peuvent faire les syndicats ?

Les syndicats doivent :

28. Se faire les défenseurs de la conciliation travail-vie personnelle en entreprenant des campagnes publiques de sensibilisation aux problèmes qu'elle suscite et proposer des façons d'améliorer

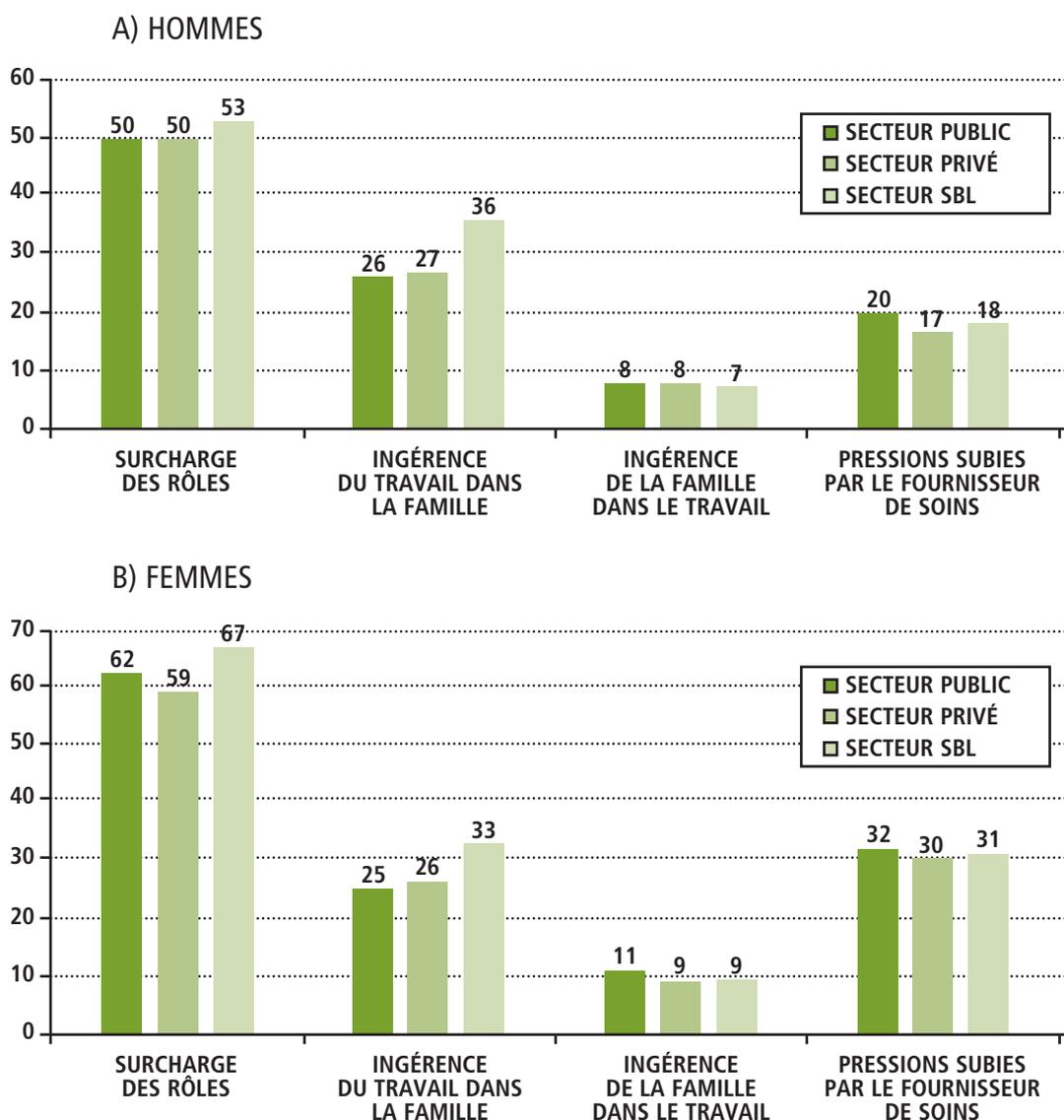
la situation. Cette promotion devrait se faire en dehors du processus de négociation collective.

29. Inclure des dispositions relativement au travail et à la vie personnelle (formules de travail souples, avantages qui tiennent compte des besoins de la famille) dans les négociations pendant le processus de négociation collective afin d'ajouter de nouvelles dispositions aux conventions collectives.

30. Mettre sur pied des campagnes de sensibilisation pour:

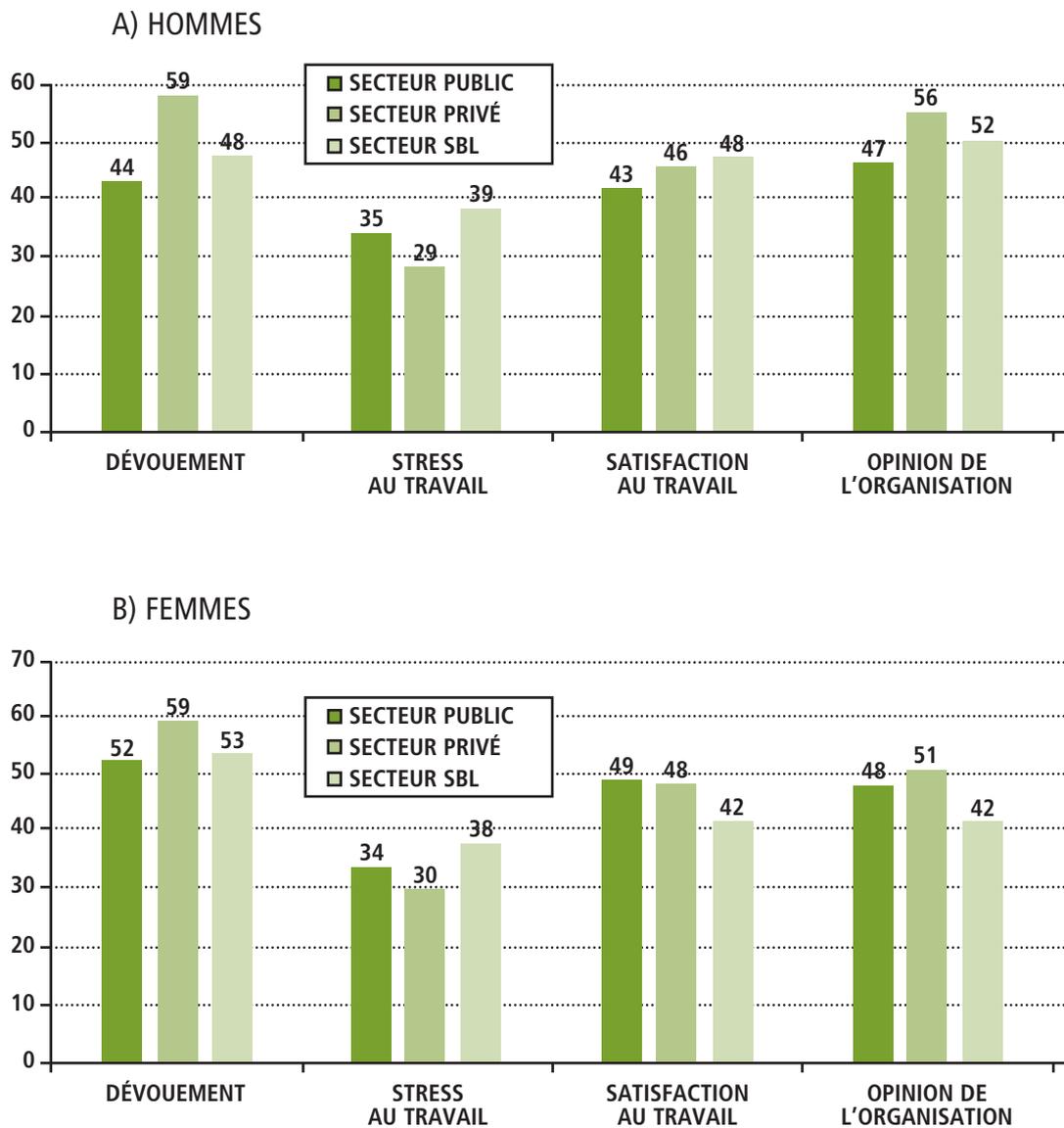
- accroître les connaissances des travailleurs sur les problèmes d'équilibre entre le travail et la vie personnelle;
- donner aux employés les outils nécessaires pour composer efficacement avec les problèmes quand ils surviennent.

**FIGURE 1 : INCIDENCE DU SECTEUR PROFESSIONNEL SUR L'ÉQUILIBRE ENTRE LE TRAVAIL ET LA VIE PERSONNELLE**



Clefs: Pourcentage élevé relativement à la surcharge des rôles, à l'ingérence du travail dans la famille et à l'ingérence de la famille dans le travail. Pourcentage de répondants qui indiquent qu'ils subissent des pressions en tant que fournisseur de soins de manière hebdomadaire ou plus fréquemment encore.

FIGURE 2 : INCIDENCE DU SECTEUR PROFESSIONNEL SUR LES VARIABLES CLEFS DE L'ORGANISATION



Clefs : Pourcentage élevé relativement au dévouement, au stress et à la satisfaction au travail. Pourcentage de répondants qui indiquent que leur organisation offre un milieu de travail supérieur à la moyenne.

FIGURE 3 : POURCENTAGE DE L'ÉCHANTILLON DE RÉPONDANTS QUI SE SONT ABSENTÉS EN RAISON DE FATIGUE MENTALE OU ÉMOTIONNELLE

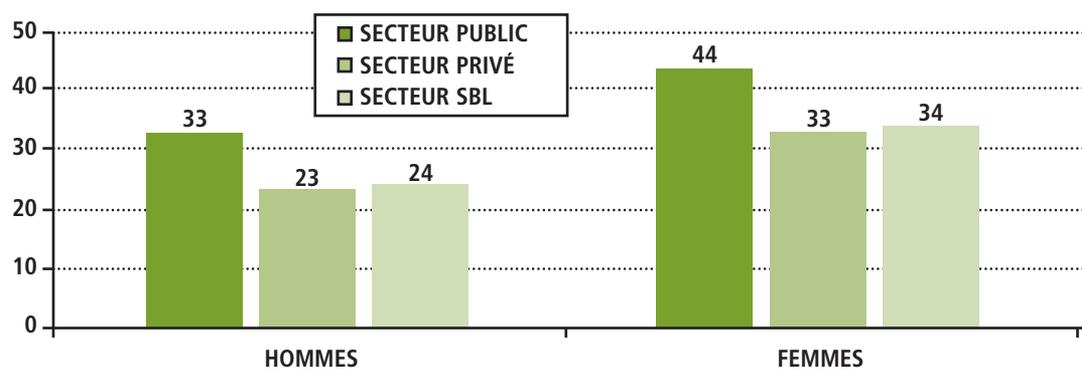
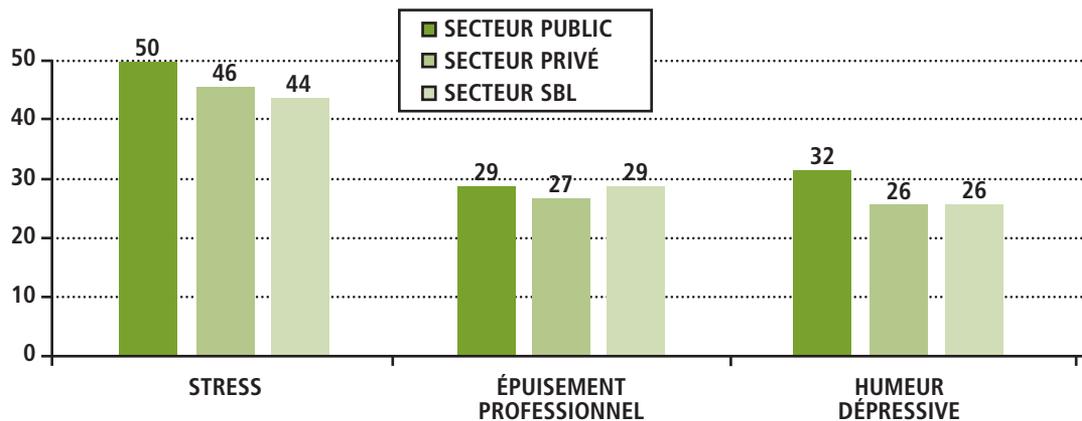
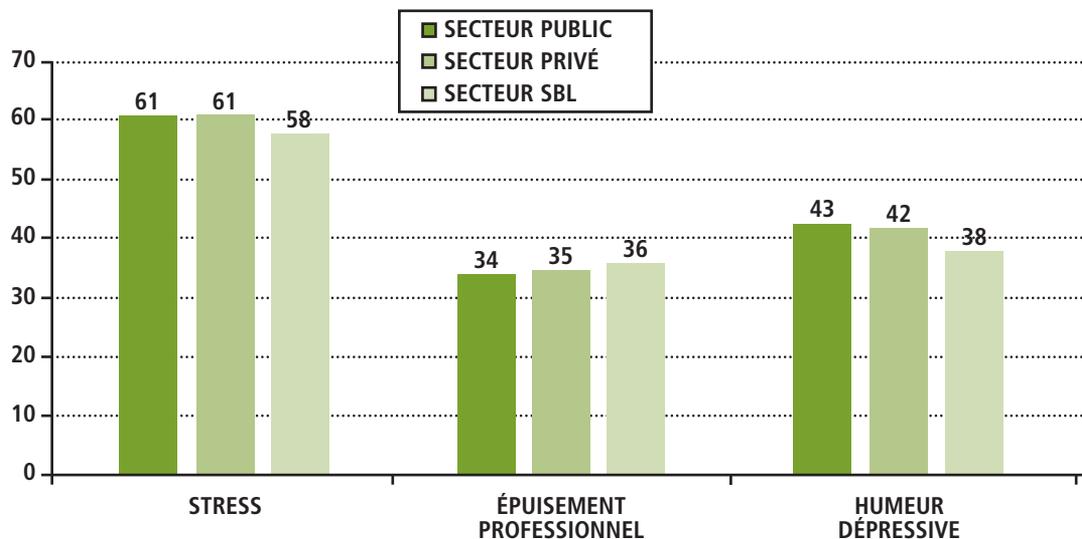


FIGURE 4 : INCIDENCE DU SECTEUR PROFESSIONNEL SUR LES RÉSULTATS EN SANTÉ MENTALE

A) HOMMES



B) FEMMES



Clef: Pourcentage élevé relativement au stress, à l'épuisement professionnel et à l'humeur dépressive.

## ANNEXE

### Rapports découlant de l'Enquête nationale de 2001 sur le conflit entre le travail, la famille et le style de vie

- Duxbury, L. et C. Higgins (2005). *Qui sont les personnes à risque? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle*, Rapport 4, Santé Canada, Ottawa, [http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report4/index\\_f.html](http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report4/index_f.html)
- Higgins, C., L. Duxbury et K. Johnson (2004). *Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu'il exerce sur le système de santé canadien*, Rapport 3, Santé Canada, Ottawa, [http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report3/index\\_f.html](http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report3/index_f.html)
- Duxbury, L. et C. Higgins (2003). *Where to Work in Canada? An Examination of Regional Differences in Work-life Practices*, B.C. Council of the Families, Vancouver, <http://www.worklifeforum.com>
- Duxbury, L. et C. Higgins (2003). *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire: État de la question*, Rapport 2, Santé Canada, Ottawa, [http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report2/index\\_f.html](http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report2/index_f.html)
- Duxbury, L., C. Higgins et D. Coghill (2003). *Témoignages canadiens: À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle*, Ressources humaines et Développement social Canada, n° cat. RH54-12/2003, [http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/tcrctvp/05table\\_des\\_matières.shtml](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/tcrctvp/05table_des_matières.shtml)
- Higgins, C. et L. Duxbury (2002). *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001)*, Rapport 1, Santé Canada, Ottawa, [http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report1/index\\_f.html](http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report1/index_f.html)
- Duxbury, L. et C. Higgins (2001). *Work-Life Balance in the New Millennium: Where are we? Where do we need to go?*, Document de travail du Réseau canadien de recherche sur les milieux de travail, n° W/12, RCRMT, Ottawa, <http://www.cprn.org/doc.cfm?doc=52&l=fr>

## BIBLIOGRAPHIE

- Bowen, G. et J. Pittman (1995). *The Work and Family Interface: Toward a Contextual Effects Perspective*, Minneapolis, National Council on Family Relations.
- Drucker, P. (1999). « Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge », *California Management Review*, vol. 41, n° 2, p. 79-94.
- Duxbury, L. et C. Higgins (2001). *Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go?*, RCRPP, Ottawa.
- Duxbury, L. et C. Higgins (1998). *Work-life Balance in Saskatchewan: Realities and Challenges*, gouvernement de la Saskatchewan, Regina.
- Duxbury, L., C. Higgins et K. Johnson (1999). *Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu'il exerce sur le système de santé canadien*, Ottawa, ministère de la Santé.
- Duxbury, L. et autres (1991). *Balancing Work and Family: A Study of the Canadian Public Sector*, préparé à l'intention du ministère de la Santé et du Bien-être social, Ottawa.
- Frone, M., M. Russell et M. L. Cooper (1997). « Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, p. 325-335.
- Higgins, C., L. Duxbury et C. Lee (1992). *Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu'il exerce sur le système de santé canadien*, National Centre for Research, Management and Development, London, (Ontario).
- Hochsfield, A. (1989). *The Second Shift*, New York, Viking Penguin.
- Institut Vanier de la famille (2000). *Profil des familles canadiennes II*, Institut Vanier de la famille, Ottawa.
- Karasek, R., B. Gardell et J. Lindell (1987). « Work and non-work correlates of illness and behaviour in male and female Swedish white collar workers », *Journal of Occupational Behaviour*, 8, p. 187-207.
- MacBride-King, J. et K. Bachman (1999). *Is Work-Life Balance Still an Issue for Canadians and Their Employers? You Bet It Is*, Le Conference Board du Canada, Ottawa.
- MacBride-King, J. et K. Paris (1989). « Balancing Work and Family Responsibilities », *Canadian Business Review*, automne, p. 17-21.
- O'Neil, R. et E. Greenberger (1994). « Patterns of commitment to work and parenting: Implications of role strain », *Journal of Marriage and the Family*, 56, p. 101-112.
- Robinson, B. (1983). « Validation of a caregiver strain index », *Journal of Gerontology*, 38, p. 344-348.
- Scott, K. (2000). *Travail, famille et collectivité: questions clés et orientations pour la recherche à venir*, RHDSC, Ottawa (se reporter également à [http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/tfc/02table\\_des\\_matières.shtml](http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/tfc/02table_des_matières.shtml)).
- Statistique Canada (2000). *Femmes au Canada 2000: rapport statistique fondé sur le sexe*, Statistique Canada, Ottawa, n° de catalogue 89-503-XPE.