



Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : Quoi faire? Quoi éviter?

Dr. Chris Higgins, Ph. D.

Professeur, Richard Ivey School of Business
Université de Western Ontario

Dr. Linda Duxbury, Ph. D.

Professeure, Sprott School of Business
Université Carleton

Sean Lyons, Ph. D.

Professeur adjoint
Gerald Schwartz School of Business and Information Systems
Université Saint-François-Xavier

Table des matières

Remerciements

Avant-propos

Chapitre 1 : Introduction

- 1.1 Renseignements généraux
- 1.2 Objectifs de la recherche
- 1.3 Pourquoi avons-nous besoin d'une étude de ce genre?

Chapitre 2 : Méthodologie

- 2.1 Qui a participé à l'Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle?
- 2.2 Méthodologie
- 2.3 Analyse statistique
 - 2.3.1 Fréquences
 - 2.3.2 ANOVA

Chapitre 3 : Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les organisations?

- 3.1 Pourquoi les organisations canadiennes doivent-elles mettre l'accent sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?
- 3.2 Formules de travail non conventionnelles
 - 3.2.1 L'évaluation des formules de travail non conventionnelles dans la présente étude
 - 3.2.2 Utilisation de formules de travail non conventionnelles dans les organisations canadiennes
 - 3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle
- 3.3 Souplesse perçue
 - 3.3.1 Jusqu'à quel point les employés canadiens contrôlent-ils leur journée de travail?
 - 3.3.2 L'incidence du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge sur la souplesse perçue
 - 3.3.3 Et alors? Quelle est la relation entre la souplesse perçue et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?
 - 3.3.3.1 Incidence de la souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (mesure totale)
 - 3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle
- 3.4 Questionnaires conciliants
 - 3.4.1 Est-ce que les gestionnaires des plus grandes organisations canadiennes appuient leurs employés?
 - 3.4.2 Et alors? Les employés relevant d'un questionnaire conciliant sont-ils plus en mesure de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle?
 - 3.4.2.1 Incidence de l'attitude conciliante du gestionnaire (mesure totale) sur le conflit entre le travail et la vie personnelle
 - 3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

Table des matières

- 3.4.3 Et alors? Jusqu'à quel point l'attitude non conciliante de la direction influe-t-elle sur le conflit entre le travail et la vie personnelle?
 - 3.4.3.1 Incidence de l'attitude non conciliante du gestionnaire (mesure totale) sur le conflit entre le travail et la vie personnelle
 - 3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants
- 3.5 Avantages et mesures de soutien tenant compte des besoins des familles
 - 3.5.1 Les organisations canadiennes tiennent-elles compte des besoins des familles?
- 3.6 Que peuvent faire les employeurs pour aider leurs employés à concilier la vie professionnelle et la vie familiale?

Chapitre 4 : Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les employés?

- 4.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?
- 4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?
- 4.3 La décision de fonder une famille et le conflit entre le travail et la vie personnelle
- 4.4 Le recours aux horaires désynchronisés pour les soins aux enfants
- 4.5 Que peuvent faire les employés pour améliorer l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle?

Chapitre 5 : Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les familles?

- 5.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?
- 5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?
- 5.3 Quelles stratégies les familles canadiennes peuvent-elles utiliser pour améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

Chapitre 6 : Conclusions et recommandations

- 6.1 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les organisations canadiennes?
 - 6.1.1 Données de référence sur la disponibilité de mesures et pratiques tenant compte des besoins des familles au Canada
 - 6.1.2 Quelle est l'incidence du sexe des employés, de leur type d'emploi et du fait qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge sur leur perception et leur utilisation des mesures de soutien offertes par leur employeur?
 - 6.1.3 Que peuvent faire les organisations pour aider les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle?
 - 6.1.3.1 Composer avec la surcharge de rôles
 - 6.1.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille
 - 6.1.3.3 Composer avec l'interférence de la famille dans le travail
 - 6.1.3.4 Composer avec la pression sur le fournisseur de soins
- 6.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les employés canadiens?
 - 6.2.1 Données de référence sur l'utilisation des stratégies d'adaptation individuelles au Canada
 - 6.2.2 Quelle incidence ont le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge sur l'utilisation des stratégies d'adaptation individuelles?
 - 6.2.3 Évaluation de l'efficacité des différentes stratégies d'adaptation individuelles
 - 6.2.3.1 Composer avec la surcharge de rôles
 - 6.2.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

Table des matières

- 6.2.3.3 Composer avec l'interférence de la famille dans le travail
- 6.2.3.4 Composer avec la pression sur le fournisseur de soins
- 6.3 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les familles canadiennes?
 - 6.3.1 Données de référence sur l'utilisation des stratégies d'adaptation familiales au Canada
 - 6.3.2 De quelle façon le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge influencent-ils l'utilisation de mesures de soutien organisationnelles ou l'impression d'y avoir accès?
 - 6.3.3 Évaluation de l'efficacité des différentes stratégies d'adaptation axées sur la famille
 - 6.3.3.1 Composer avec la surcharge de rôles
 - 6.3.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille
 - 6.3.3.3 Composer avec l'interférence de la famille dans le travail
 - 6.3.3.4 Composer avec la pression sur le fournisseur de soins
- 6.4 Recommandations

Références

- Annexe A : Rapports fondés sur l'Enquête sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001)
- Annexe B : Les formules de travail et le conflit entre le travail et la vie personnelle
- Annexe C : La souplesse perçue et le conflit entre le travail et la vie personnelle
- Annexe D : Incidence du comportement du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle
- Annexe E : Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle
- Annexe F : Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle
- Annexe G : Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle
- Annexe H : Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles
- Annexe I : Résumé des principaux résultats concernant l'interférence du travail dans la famille
- Annexe J : Résumé des principaux résultats concernant l'interférence de la famille dans le travail
- Annexe K : Résumé des principaux résultats concernant la pression sur le fournisseur de soins

Remerciements

Remerciements

La présente enquête a été financée par Santé Canada. Sans ce soutien, il n'aurait pas été possible de la réaliser. Les auteurs désirent souligner l'apport des 100 employeurs qui ont participé à l'enquête et des 31 571 employés qui ont répondu au sondage. Nous sommes aussi reconnaissants envers les différents groupes et employés de Santé Canada et de l'Agence de santé publique du Canada qui ont fourni une rétroaction au sujet de divers aspects de notre travail. Nous aimerions remercier tout particulièrement Jane Corville Smith, Sophie Sommerer et Kelley Powell de l'Agence de santé publique du Canada pour leur soutien et les conseils qu'elles nous ont prodigués pendant le long et difficile processus de recherche. Enfin, nous remercions nos familles de leur soutien tout au long des processus de collecte et d'analyse de données ainsi que de rédaction de rapport.

Avant-propos

Nous jouons tous de nombreux rôles : employé, patron, subordonné, conjoint, parent, enfant, sœur ou frère, proche et membre d'une collectivité. Chacun de ces rôles a ses exigences dont le respect exige du temps, de l'énergie et un engagement personnel. Le conflit entre travail et famille ou entre travail et vie personnelle survient lorsque les exigences cumulatives de ces nombreux rôles professionnels et personnels sont incompatibles à certains égards, de sorte que la participation à un rôle nuit à la réalisation d'un autre rôle.

Les enjeux associés à l'équilibre entre travail et vie personnelle revêtent une importance considérable pour les employés eux-mêmes, mais aussi pour leurs employeurs, leurs proches, leurs syndicats et les gouvernements préoccupés par la concurrence mondiale, le bien-être de la population et la santé nationale. Même si on a beaucoup écrit sur ce sujet, on ne compte qu'une poignée d'études canadiennes d'envergure à ce propos¹.

L'Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001), réalisée pour pallier le manque de connaissances dans ce domaine, a analysé de façon empirique la question du conflit entre le travail et la vie personnelle. L'étude a été réalisée afin de :

- permettre de mieux comprendre dans quelle mesure le conflit entre travail et vie personnelle affecte les employés et les employeurs du Canada;
- montrer aux organisations comment le conflit entre le travail et la vie personnelle influe sur leur performance pour les aider à comprendre pourquoi elles doivent changer leur mode de gestion du personnel;
- accroître les connaissances en ce domaine;
- proposer des stratégies appropriées aux différentes organisations pour aider leurs employés à concilier leurs multiples rôles et responsabilités.

L'étude et les rapports auxquels elle a donné lieu jusqu'à maintenant ont permis aux dirigeants du monde des affaires et des syndicats, aux décideurs et aux universitaires de se faire une image globale objective de ce qui s'est produit au Canada au cours de la dernière décennie à l'égard de cette problématique, de la situation actuelle et des coûts engendrés du fait qu'on n'a pas tenu compte des défis que doivent relever les travailleurs canadiens qui doivent cumuler les rôles et les responsabilités inhérents à la vie professionnelle et personnelle.

¹Ces études sont mentionnées dans les quatre premiers rapports.

Une série de rapports

Le présent rapport est le cinquième d'une série de six :

- Rapport 1 :** **L'Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001)** met la série en contexte en décrivant l'échantillon d'employés qui ont participé à la recherche et examine les divers facteurs de risque associés au conflit entre le travail et la vie personnelle.
- Rapport 2 :** **Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : État de la question** présente une analyse de rentabilisation du changement en examinant comment des niveaux élevés de surcharge de rôles, d'interférence du travail dans la famille, d'interférence de la famille dans le travail, de pression sur le fournisseur de soins et d'empiétement du travail sur la famille affectent les employeurs, les employés et leur famille.
- Rapport 3 :** **L'Examen du conflit entre le travail et la vie personnelle et des contraintes qu'il exerce sur le système de santé canadien** traite des contraintes que le conflit entre la vie professionnelle et la vie personnelle exerce sur le système de santé canadien (présentation quantitative de la pression sur le système engendrée par les conflits intenses entre le travail et la vie personnelle et estimation du coût, en dollars, que le Canada doit déboursier pour traiter les troubles de santé qui en découlent).
- Rapport 4 :** **Qui sont les personnes à risque? Les variables prédictives d'un haut niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle** dégage les principaux facteurs de risque en matière de surcharge de rôles, d'interférence du travail dans la famille, d'interférence de la famille dans le travail et de pression sur le fournisseur de soins.
- Rapport 5 :** **Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : Quoi faire? Quoi éviter?** étudie ce que les employeurs, les employés et leur famille peuvent faire pour réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle.
- Rapport 6 :** **Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : Principales constatations et recommandations de l'Enquête de Santé Canada sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001)** présente un résumé des principales conclusions et recommandations découlant de cette enquête.

Structure du rapport 5

Nous souhaitons que la production de six rapports spécialisés plutôt que d'un énorme rapport unique permette aux lecteurs d'assimiler plus facilement les principales conclusions de cette initiative de recherche à la fois vaste et riche. Chaque rapport peut être lu séparément et commence par une introduction présentant les questions auxquelles le rapport tentera de répondre, un résumé des éléments de contexte pertinents et un aperçu de l'organisation du rapport. Suit une brève description de la méthodologie de recherche employée. Les principaux termes sont définis et les données pertinentes présentées et analysées dans le corps du rapport. Chaque rapport se termine sur un chapitre consacré aux conclusions et aux recommandations, où sont résumées les principales découvertes, les implications en matière de politiques et des recommandations.

Cadre théorique

Il existe une vaste documentation sur la question du conflit entre le travail et la vie personnelle. La complète recension de cette dernière dépasse la portée de cette série de rapports et ne cadre pas avec notre principal objectif, qui consiste plutôt à présenter de l'information pertinente et facile à comprendre sur le conflit entre le travail et la vie personnelle aux principaux intéressés (gouvernements, décideurs politiques, employés, employeurs et syndicats). Cela dit, les lecteurs intéressés aux fondements théoriques de cette recherche pourront consulter le Cadre théorique présenté dans les rapports 1 à 3 de la présente série².

Structure du rapport 5

Le rapport 5 se divise en six grands chapitres. Le chapitre 1 sert d'introduction; il définit les principaux termes et indique les objectifs de la recherche. Des détails sur la méthodologie employée pour l'étude sont présentés au chapitre 2, ainsi que de l'information sur l'échantillon, l'instrument de mesure du conflit entre le travail et la vie personnelle, l'analyse de données entreprise dans cette phase de la recherche et le protocole de rapport suivi. Les chapitres 3, 4 et 5 sont consacrés à une série particulière de variables modératrices³ du conflit entre le travail et vie personnelle. Le chapitre 3 traite du lien entre différentes interventions organisationnelles (p. ex. formules de travail souples, direction conciliante, services et politiques de soutien) et le conflit entre le travail et la vie personnelle. Le chapitre 4 examine l'efficacité d'un certain nombre de stratégies individuelles (p. ex. avoir moins d'enfants, retarder le moment de fonder une famille, redoubler d'efforts, établir des priorités) visant à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. La relation entre diverses stratégies familiales (p. ex. heures de travail différentes de celles du conjoint, planification de temps en famille, division des tâches selon le sexe) et le conflit entre le travail et la vie personnelle est explorée dans le chapitre 5. Chacun des chapitres où sont exposés les résultats débute par un résumé de la documentation pertinente qui atteste le lien entre ces notions et le conflit entre le travail et la vie personnelle. On présente ensuite les données empiriques qui permettent de quantifier l'efficacité des différentes stratégies visant à atténuer les quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle évoqués dans cette analyse (c. à d. la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins). Les conclusions, les conséquences pour les politiques et les recommandations figurent au chapitre 6.

² Consulter l'annexe A pour accéder à la liste complète des rapports publiés qui se fondent sur les données de l'Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001). On y trouvera également une adresse URL pour chaque rapport.

³ Le rapport 4 porte sur les variables prédictives du conflit entre le travail et la vie personnelle, mais le rapport 5 porte sur les variables modératrices.

1.1 Renseignements généraux

Chapitre 1 Introduction

Dr. Chris Higgins, Ph. D. professeur, Richard Ivey School of Business, Université de Western Ontario

Dr. Linda Duxbury, Ph. D. professeure, Sprott School of Business, Université Carleton

Dr. Sean Lyons, Ph. D. professeur adjoint, Gerald Schwartz School of Business and Information Systems, Université Saint-François-Xavier

1.1 Renseignements généraux

Le conflit entre le travail et la vie personnelle survient lorsque les exigences professionnelles et familiales sont incompatibles et qu'il devient par conséquent difficile d'assumer un rôle sans nuire à un autre (Edwards et Rothbard, 2000; Greenhaus et Beutell 1985). Cette définition sous-entend la présence d'une relation multidirectionnelle dans laquelle travail et famille s'influencent mutuellement (Frone, 2002). Lorsque ces deux dimensions entrent en conflit, il faut abandonner les gratifications dans un domaine pour pouvoir en recevoir dans un autre (Edwards et Rothbard, 2000). On peut voir le conflit entre le travail et la vie personnelle comme ayant deux composantes principales : les aspects pratiques associés aux horaires surchargés et aux conflits d'horaire (c. à d. nul ne peut se trouver à deux endroits au même moment) ainsi que l'impression d'être dépassé par les événements, surchargé et stressé en raison des pressions subies dans de multiples rôles. Dans le cadre de notre enquête, le conflit entre le travail et la vie personnelle comprend :

- **La surcharge de rôles :** Cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle survient quand les exigences totales en matière de temps et d'énergie associées aux activités à entreprendre sont trop importantes pour qu'une personne remplisse ses obligations adéquatement ou sans inquiétude.
- **L'interférence du travail dans la famille :** Ce type d'interférence survient quand les exigences et responsabilités professionnelles rendent difficile l'exécution des responsabilités familiales (p. ex. de longues heures de travail rémunéré qui empêchent d'assister à une activité sportive d'un enfant, des préoccupations liées au travail qui ne permettent pas de participer pleinement à la vie familiale, les retombées du stress au travail sur le foyer, qui augmentent les conflits avec les membres de la famille).
- **L'interférence de la famille dans le travail :** Ce type d'interférence entre les rôles se produit quand les exigences et responsabilités familiales rendent difficile l'exercice des responsabilités professionnelles (p. ex. un enfant malade retient le parent à la maison ou des conflits familiaux nuisent à la concentration au travail).
- **La pression sur le fournisseur de soins :** Concept à plusieurs dimensions qui est défini du point de vue des « fardeaux » pesant sur le quotidien du fournisseur de soins et découlant de la nécessité de donner des soins à une personne (Robinson, 1983)⁴.

⁴Il faut préciser que les recherches sur les fournisseurs de soins portent généralement sur les pressions subies en lien avec la prestation de soins aux aînés ou à des personnes à charge handicapées plutôt qu'à un enfant. Conformément à ces recherches antérieures, la présente étude aborde la pression et le fardeau du fournisseur sous l'angle des soins prodigués aux aînés.

1.1 Renseignements généraux

Jusqu'à maintenant, nos recherches⁵ ont permis de tirer les conclusions suivantes :

- Une importante proportion de la main-d'œuvre canadienne ne voit plus le travail et la vie personnelle comme des domaines indépendants l'un de l'autre.
- Les quatre éléments du conflit entre le travail et la vie personnelle ont des effets différents sur la santé physique et mentale des employés.
- Des niveaux élevés de surcharge de rôles sont devenus systémiques au sein des grandes organisations au Canada. La majorité des employés de notre échantillon de 2001 (58 %) se disent aux prises avec des niveaux élevés de surcharge de rôles.
- Le pourcentage de l'effectif dont la surcharge de rôles est élevée a augmenté de 11 % au cours de la dernière décennie.
- Un peu plus du quart des Canadiens interrogés en 2001 (28 %) indiquent que leurs responsabilités professionnelles entravent leur capacité d'assumer leurs responsabilités familiales (ce qui indique un niveau élevé d'interférence du travail dans la famille). On avait obtenu le même pourcentage en 1991.
- L'interférence de la famille dans le travail n'est pas courante au Canada à cette époque-ci : seulement 10 % des Canadiens de l'échantillon signalent des niveaux élevés de ce type d'interférence. Le pourcentage de travailleurs canadiens qui donnent la priorité à leur famille plutôt qu'à leur travail a doublé au cours des dix dernières années, en grande partie parce que le nombre de responsables d'aînés à charge a également augmenté au cours de cette période.
- Les Canadiens qui accordent la priorité à leur travail aux dépens de leur famille (qui signalent une forte interférence du travail dans la famille) sont trois fois plus nombreux que ceux qui font l'inverse (qui signalent une forte interférence de la famille dans le travail).
- Entre 1991 et 2001, le temps consacré par la population canadienne à des activités professionnelles a augmenté. En 1991, une personne sur dix travaillait au moins 50 heures par semaine, rapport qui est maintenant d'une sur quatre. Au cours de cette même période, le pourcentage d'employés qui travaillaient de 35 à 39 heures par semaine a diminué de 48 à 27 %. On a observé cet accroissement des heures de travail dans toutes les catégories et dans tous les secteurs d'emploi.
- Les employeurs les plus importants du Canada ne peuvent être considérés, pour la plupart, comme des employeurs aux pratiques exemplaires. Les données examinées dans ce rapport en brossent un

⁵ Consulter l'annexe A pour accéder à la liste complète des rapports publiés qui se fondent sur les données de l'Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001).

1.1 Renseignements généraux

portrait peu flatteur. Seule la moitié des personnes ayant participé à cette étude sont très dévouées à leur employeur, satisfaites de leur emploi et perçoivent leur entreprise comme un « milieu de travail supérieur à la moyenne ». Une sur trois dit éprouver des niveaux élevés de stress lié à l'emploi et une sur quatre songe au moins une fois par semaine à quitter son emploi (intention de roulement élevée). 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 signalant des niveaux élevés d'absentéisme (au moins trois jours d'absence dans les six mois précédant la réalisation de la présente étude).

- Les conditions de travail dans les organisations canadiennes se sont détériorées avec le temps. Trois fois plus d'employés ont déclaré ressentir un niveau élevé de stress professionnel en 2001 qu'en 1991. La proportion de gens très satisfaits de leur emploi a considérablement diminué de 1991 à 2001.
- Beaucoup de Canadiens travaillant pour les organisations les plus importantes du Canada sont en mauvaise santé mentale. Plus de la moitié des répondants signalent des niveaux élevés de stress ressenti; un sur trois mentionne des niveaux élevés d'épuisement et d'humeur dépressive. Seuls 41 % des répondants sont satisfaits de leur vie et un répondant sur cinq estime être en moyenne ou en mauvaise santé physique. Ces données sont inquiétantes. Comme elles reflètent la santé d'employés canadiens semblant occuper pour la plupart « de bons emplois », on pourrait croire qu'elles représentent « le meilleur scénario possible ».
- La santé physique et mentale des travailleurs canadiens s'est détériorée au fil du temps. En effet, 1,5 fois plus d'employés ont dit souffrir d'humeur dépressive en 2001 qu'en 1991. De même, 1,4 fois plus d'employés ont dit ressentir des niveaux élevés de stress en 2001 qu'en 1991.
- La culture organisationnelle et les exigences professionnelles exposent les employés à un risque de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille (il s'agit des deux plus importantes variables prédictives de ces types de conflit entre le travail et la vie personnelle). En ce qui a trait aux exigences professionnelles, la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille sont toutes deux associées de façon positive au nombre d'heures supplémentaires non rémunérées par mois, au nombre d'heures de travail par semaine, au nombre d'heures par semaine à faire du travail additionnel à domicile (TAD) et à la quantité de temps où l'employé est absent du domicile en raison de déplacements associés au travail. Les cultures organisationnelles qui mettent l'accent sur le nombre d'heures de travail (c.-à-d. où les possibilités d'avancement sont limitées pour les personnes qui ne travaillent pas de longues heures ou qui refusent de faire du travail additionnel), qui incitent les employés à choisir entre le travail et la vie personnelle (les responsabilités familiales et les congés familiaux sont perçus comme limitant l'avancement) et qui ne favorisent pas l'équilibre entre le travail et la vie personnelle sont également associées à des niveaux élevés de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille.

1.2 Objectifs de la recherche

- Les exigences personnelles et les responsabilités liées à la famille et à l'âge adulte sont les plus importantes variables prédictives de pression sur le fournisseur de soins et d'interférence de la famille dans le travail. Ces deux formes de conflit entre le travail et la vie personnelle sont associées de façon positive au nombre d'heures consacrées chaque semaine aux soins aux aînés ou aux enfants et à la responsabilité d'aînés à charge. La pression sur le fournisseur de soins est étroitement associée à la prestation de soins aux aînés.

Une seule question importante demeure : que peut-on faire pour atténuer les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle? Nous tenterons d'y répondre en dégagant des politiques, des programmes et des mesures de soutien que les organisations peuvent mettre en œuvre ainsi que des stratégies individuelles et familiales visant à restaurer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

1.2 Objectifs de la recherche

Les chercheurs s'intéressent depuis longtemps aux stratégies d'adaptation individuelles et familiales visant à composer avec des situations et événements stressants. On peut définir ce type d'adaptation comme englobant toute réaction aux agents stressants extérieurs visant à prévenir, éviter ou atténuer les troubles émotionnels (Pearlin et Schooler, 1978). Ces mesures d'adaptation comportementale ont cinq fonctions : 1. atténuer la vulnérabilité d'une personne ou d'une famille aux troubles émotionnels en éliminant ou en gérant les facteurs de stress; 2. renforcer et conserver les ressources qui protègent la personne ou la famille des dangers et des situations difficiles (par exemple, la cohésion familiale, la capacité d'adaptation); 3. réduire ou éliminer les événements stressants et leurs conséquences éprouvantes; 4. exercer une influence sur le milieu personnel ou familial en posant des gestes pour modifier les circonstances sociales; 5. si le stress ne peut être évité, réguler ses répercussions et ses effets déstabilisants sur la personne ou la famille (McCubbin et coll., 1980). L'examen du type de stratégie utilisée selon la situation et de l'efficacité de chacune pour composer avec des circonstances stressantes fournira de précieux renseignements pouvant aider les personnes, les familles et les organisations à encourager la gestion du stress.

On a souvent étudié les mécanismes d'adaptation sous l'angle d'une réaction aux événements catastrophiques comme la perte d'un emploi, la maladie, la mort, la séparation familiale, la faillite, etc. Cependant, les chercheurs reconnaissent qu'on s'adapte également à du stress « normatif » qui se manifeste constamment et graduellement, notamment lorsque les exigences professionnelles et familiales entrent en conflit (Burr et Klein, 1994; McCubbin et Patterson, 1983; Pearlin et Schooler, 1978).

Il existe de nombreuses études sur les stratégies et processus d'adaptation, mais on note un manque de concertation entre les différents volets de recherche : stratégies familiales, stratégies individuelles, mesures de soutien organisationnel (Burr et Klein, 1994). Par conséquent, ces trois domaines se sont développés de façon relativement indépendante malgré leur chevauchement évident. L'intention à la base de ce rapport est de produire une vision globale de la façon dont les stratégies des différentes parties prenantes de l'équation travail/vie personnelle (la personne, la famille et l'organisation) peuvent aider les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle.

1.2 Objectifs de la recherche

En conséquence, le présent rapport vise avant tout à dégager les stratégies d'adaptation associées à de faibles niveaux de conflit entre le travail et la vie personnelle, dont il existe quatre types : la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins. Trois ensembles de variables modératrices seront examinés

- **les interventions organisationnelles** (p. ex. formules de travail souples, direction conciliante, services et politiques de soutien);
- **les stratégies individuelles** (p. ex. avoir moins d'enfants, retarder le moment de fonder une famille, redoubler d'efforts, établir des priorités);
- **les stratégies familiales** (p. ex. conjoints travaillant à des heures différentes, planification de temps en famille, division des tâches selon le sexe).

Plus précisément, cette étude tente de répondre aux questions suivantes :

1. De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec des exigences professionnelles et familiales concurrentes? De façon plus précise : quelles ressources les organisations canadiennes mettent-elles à la disposition de leurs employés pour les aider à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle? Quelles sont les stratégies d'adaptation individuelles utilisées par les employés canadiens? Quelles sont les stratégies d'adaptation utilisées au sein des familles? Lesquelles sont utilisées le plus fréquemment? Lesquelles sont les plus rares?
2. Quels conseils peut-on donner aux organisations souhaitant réduire les niveaux de surcharge de rôles, d'interférence du travail dans la famille, d'interférence de la famille dans le travail et de pression sur le fournisseur de soins au sein de leur main-d'œuvre?
3. Quels conseils peut-on donner aux employés pour les aider à composer le mieux possible avec la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins?
4. Quels conseils peut-on donner aux familles pour les aider à composer le mieux possible avec la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins?

1.3 Pourquoi avons-nous besoin d'une étude de ce genre?

- De quelle façon le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge⁶ influencent-ils :
 - l'utilisation de ces différentes stratégies d'adaptation;
 - le type de conseils fournis (à savoir quelles sont les stratégies les plus efficaces pour les femmes, pour les hommes, pour les employés ayant la garde de personnes à charge, pour les employés sans personnes à charge, pour les gestionnaires et les professionnels, pour les personnes occupant d'autres types d'emploi)?⁷

1.3 Pourquoi avons-nous besoin d'une étude de ce genre?

Nos données montrent qu'une importante proportion de la main-d'œuvre canadienne éprouve des difficultés à concilier exigences professionnelles et familiales. Les chiffres présentés ici peuvent être utilisés pour justifier un passage à l'action⁸.

Pourquoi faut-il réduire le nombre de Canadiens signalant des niveaux élevés de surcharge de rôles?

Environ 60 % des employés canadiens signalent une importante surcharge de rôles, dont les conséquences, comme en fait foi cette étude, sont stupéfiantes. Comparativement à leurs homologues dont la surcharge est faible, les employés très surchargés sont :

- 13 fois plus susceptibles de songer à quitter leur employeur actuel parce que les attentes de ce dernier sont irréalistes;
- 12 fois plus susceptibles de signaler des niveaux élevés d'épuisement;
- six fois plus susceptibles de signaler des niveaux élevés de stress lié à l'emploi;
- cinq fois plus susceptibles de songer à quitter leur employeur parce qu'ils souhaitent consacrer davantage de temps à leur vie familiale ou personnelle;
- quatre fois plus susceptibles de songer à quitter leur employeur actuel parce qu'ils ressentent de la frustration à l'égard de leur milieu de travail et en raison de l'absence de soutien qu'ils y remarquent;
- quatre fois plus susceptibles de s'absenter fréquemment en raison de fatigue émotionnelle, physique ou mentale et de signaler des niveaux élevés de stress ressenti;
- trois fois plus susceptibles de signaler des niveaux élevés d'humeur dépressive, d'avoir consulté un professionnel de la santé mentale et de se dire en mauvaise condition physique;

⁶ Désigne, dans le cadre de la présente étude, un employé consacrant au moins une heure par semaine aux soins d'un enfant, d'un aîné ou des deux.

⁷ Désigne, dans le cadre de la présente étude, les techniciens, les commis de bureau, le personnel administratif et de production, etc.

⁸ Pour faciliter la lecture du rapport, on a arrondi les données sur le risque relatif au nombre entier le plus proche. Seuls les risques supérieurs à deux sont présentés dans le résumé

1.3 Pourquoi avons-nous besoin d'une étude de ce genre?

- deux fois plus susceptibles de songer à quitter leur employeur parce que leurs valeurs sont incompatibles avec celles de l'organisation;
- deux fois plus susceptibles d'avoir reçu des soins en consultation externe, d'avoir consulté un médecin six fois ou plus par année, d'avoir consulté un autre professionnel de la santé huit fois ou plus par année, d'avoir été hospitalisés, d'avoir dépensé plus de 300 \$ par année en médicaments sur ordonnance pour leur usage personnel;
- deux fois plus susceptibles de signaler une forte intention de roulement;
- deux fois plus susceptibles de s'absenter en raison de problèmes liés aux soins aux enfants et de s'absenter trois jours ou plus dans une période de six mois en raison de problèmes de santé;
- deux fois moins susceptibles de dire que leur famille est bien adaptée;
- deux fois moins susceptibles de signaler des niveaux élevés de satisfaction au travail, d'avoir une opinion favorable de leur employeur, de signaler des niveaux élevés de satisfaction de vivre.

Les conséquences financières des niveaux élevés de surcharge de rôles sont également stupéfiantes :

- les coûts directs de l'absentéisme attribuable à une surcharge de rôles élevée sont estimés à environ trois milliards de dollars par année. Les coûts directs et indirects de l'absentéisme en raison de la surcharge de rôles varient entre quatre milliards et demi (chiffres prudents) et six milliards de dollars par année;
- le coût direct de la consultation de médecins attribuable à une surcharge de rôles élevée est estimé à environ 1,8 milliard de dollars par année;
- le coût direct des hospitalisations résultant d'une surcharge de rôles élevée est estimé à quatre milliards de dollars par année;
- le coût direct des consultations au service d'urgence d'un hôpital découlant d'une surcharge de rôles élevée est d'environ un quart de milliard de dollars par année.

Autrement dit, une meilleure connaissance des façons d'atténuer la surcharge de rôles devrait aider le gouvernement canadien à réduire la pression sur le système de soins de santé canadien et aider les organisations canadiennes à améliorer leur productivité. Elle devrait également favoriser l'amélioration du fonctionnement des familles (qu'on associe souvent à des questions comme le taux de criminalité et la violence familiale) et de la santé mentale et physique des Canadiens.

Pourquoi faut-il réduire le nombre de Canadiens se disant aux prises avec un haut niveau d'interférence du travail dans la famille?

La même argumentation vaut pour le besoin de s'attaquer aux niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille signalés par un peu plus du quart (28 %) des répondants de l'échantillon. Les données indiquent que, comparativement aux employés dont le travail n'interfère que faiblement avec leur famille, ceux qui sont aux prises avec de hauts niveaux de ce type de conflit sont :

1.3 Pourquoi avons-nous besoin d'une étude de ce genre?

- sept fois plus susceptibles de déclarer qu'ils envisagent de quitter leur employeur actuel parce qu'ils souhaitent consacrer davantage de temps à leur vie familiale ou personnelle et que les attentes liées à leur travail sont irréalistes;
- six fois plus susceptibles de signaler des niveaux élevés de stress lié à l'emploi et d'épuisement;
- quatre fois plus susceptibles de dire qu'ils songent à quitter leur organisation actuelle en raison de l'absence de soutien qu'ils y notent et de l'incompatibilité de leurs valeurs avec celles de l'organisation;
- trois fois plus susceptibles de mentionner une intention de roulement élevée;
- deux fois plus susceptibles de signaler de hauts niveaux d'humeur dépressive et de stress ressenti ainsi que de se dire en mauvaise santé physique;
- deux fois plus susceptibles de s'être absentes du travail en raison de fatigue physique, émotionnelle ou mentale, d'avoir fait appel aux services d'un professionnel de la santé mentale, d'avoir reçu des soins en consultation externe, d'avoir consulté un médecin six fois ou plus par année, d'avoir été hospitalisés, d'avoir eu à se rendre à l'urgence d'un hôpital, d'avoir dépensé plus de 300 \$ dans la dernière année en médicaments sur ordonnance pour leur usage personnel;
- trois fois moins susceptibles de participer fréquemment à des activités associées à des niveaux élevés d'unité familiale;
- trois fois moins susceptibles de mentionner des niveaux élevés de satisfaction liée à l'emploi;
- deux fois moins susceptibles d'avoir une famille dotée de grandes capacités d'adaptation;
- deux fois moins susceptibles de faire état de hauts niveaux de satisfaction en matière de vie familiale, de compétences parentales et d'existence;
- deux fois moins susceptibles d'avoir une opinion favorable de leur milieu de travail et de faire état de hauts niveaux d'engagement envers l'organisation.

Les conséquences financières de niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille sont également fort importantes :

- les coûts directs de l'absentéisme attribuable à des niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail sont estimés à environ un milliard de dollars par année (montant qui se situe entre un milliard et demi et deux milliards quand on inclut les coûts indirects);
- les coûts directs assumés par le système de soins de santé pour le traitement des troubles associés à de hauts niveaux d'interférence du travail dans la famille sont d'environ 2,8 milliards de dollars par année (les deux tiers d'un milliard de dollars par année en visites chez le médecin, deux milliards de dollars par année en hospitalisations et un peu plus de 100 millions de dollars par année en visites à l'urgence d'un hôpital).

1.3 Pourquoi avons-nous besoin d'une étude de ce genre?

Autrement dit, les employeurs canadiens qui utiliseront les résultats de la présente étude pour réduire leur nombre d'employés aux prises avec des niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille devraient éprouver moins de difficulté à recruter et à fidéliser leur personnel (un important avantage concurrentiel en ces temps où la main-d'œuvre est rare) ainsi qu'à diminuer le coût des avantages sociaux. Les gouvernements qui s'inquiètent des coûts galopants associés aux soins de santé et des longues listes d'attentes devraient également être en mesure d'appliquer les conclusions de cette étude à ces questions. Enfin, les familles canadiennes pourraient également profiter de l'amélioration potentielle de la santé physique et mentale de ses membres.

Pourquoi faut-il réduire le nombre de Canadiens signalant de hauts niveaux d'interférence de la famille dans le travail?

Seulement 10 % des répondants de l'échantillon ont signalé de hauts niveaux d'interférence de la famille dans le travail. Il ne s'agit donc pas d'un problème encore très répandu. Or, les employeurs et les gouvernements canadiens doivent trouver des moyens d'atténuer ce type d'interférence, car les projections démographiques indiquent qu'il prendra de l'importance à mesure que la population vieillit. Y a-t-il d'autres raisons de chercher à réduire l'interférence de la famille dans le travail? Les données indiquent que, comparativement à leurs homologues dont le niveau d'interférence de la famille dans le travail est faible, les employés qui signalent des niveaux élevés de ce type de conflit sont :

- sept fois plus susceptibles de s'absenter au moins trois jours au cours d'une période de six mois en raison de problèmes liés aux soins des enfants;
- 3 fois plus susceptibles de s'absenter du travail (toutes causes confondues);
- deux fois plus susceptibles de dire que leur santé est assez bonne ou mauvaise, de signaler des niveaux élevés de stress ressenti, d'épuisement et d'humeur dépressive, d'avoir manqué au moins trois jours de travail au cours des six derniers mois (toutes causes confondues), de s'être absentes en raison d'une fatigue physique, émotionnelle ou mentale, d'avoir manqué au moins trois jours de travail au cours des six derniers mois en raison de problèmes de santé physique et d'avoir consulté un professionnel de la santé mentale;
- deux fois moins susceptibles de faire état de hautes capacités d'adaptation familiales et de hauts niveaux de satisfaction en matière de vie familiale, de compétences parentales, de vie personnelle et de vie professionnelle.

Les répercussions financières de ce type de conflit entre le travail et la vie personnelle ne sont pas aussi renversantes que celles associées à l'interférence du travail dans la famille, mais elles sont tout de même importantes :

- les coûts directs de l'absentéisme attribuable à des niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail sont estimés à quelque 500 millions de dollars par année (environ un milliard de dollars par année quand on inclut les coûts indirects);
- les coûts directs assumés par le système de soins de santé pour le traitement des troubles associés à de hauts niveaux d'interférence de la famille dans le travail sont d'environ 514 millions de dollars par année (215 millions en visites chez le médecin, 247 millions en hospitalisations et 52 millions en visite à l'urgence d'un hôpital).

1.3 Pourquoi avons-nous besoin d'une étude de ce genre?

L'enquête a permis de déterminer que les employés aux prises avec de hauts niveaux d'interférence de la famille dans le travail sont aussi ceux qui déclarent les plus faibles niveaux de dévouement et de satisfaction au travail, les plus hauts niveaux de stress et la plus forte intention de roulement, conclusions qui peuvent être utiles pour des employeurs se préoccupant du recrutement et de la fidélisation du personnel. Autre point à noter, les données indiquent que les employés aux prises avec des niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail signalent les plus bas niveaux de satisfaction à l'égard de la vie familiale, de satisfaction à l'égard des compétences parentales et de bien-être familial.

Pourquoi faut-il réduire le nombre de Canadiens signalant de hauts niveaux de pression sur le fournisseurs de soins?

Environ une personne sur quatre (26 %) de l'échantillon subit des niveaux élevés de pression à titre de fournisseur de soins, soit un stress physique, financier ou mental découlant de la responsabilité d'un aîné à charge. On peut ici encore s'appuyer sur la recherche déjà effectuée dans ce domaine pour dégager un certain nombre d'arguments solides qui inciteront les organisations et le gouvernement à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies pour réduire la pression sur le fournisseur de soins. Comparativement à leurs homologues ne subissant qu'une faible pression de ce type, les employés subissant une forte pression à titre de fournisseurs de soins sont :

- treize fois plus susceptibles de manquer au moins trois jours de travail au cours d'une période de six mois en raison de problèmes liés aux soins des aînés;
- deux fois plus susceptibles de s'absenter en raison d'une fatigue mentale, émotionnelle ou physique, de signaler des niveaux élevés d'humeur dépressive, de stress ressenti et d'épuisement, d'avoir fait appel aux services d'un professionnel de la santé mentale, de déclarer que leur santé est assez bonne ou mauvaise, d'avoir consulté un médecin six fois ou plus par année, d'avoir reçu des soins en consultation externe, d'avoir consulté un autre professionnel de la santé huit fois ou plus par année, d'avoir été hospitalisés, d'avoir eu à se rendre à l'urgence d'un hôpital, d'avoir dépensé plus de 300 \$ dans la dernière année en médicaments sur ordonnance pour leur usage personnel.

En revanche, les employés subissant une faible pression à titre de fournisseurs de soins sont deux fois plus susceptibles que les personnes subissant une forte pression de ce type de manifester un haut niveau de satisfaction par rapport à leur vie.

Il est particulièrement préoccupant de constater que les répondants qui doivent composer avec des niveaux élevés de pression à titre de fournisseurs de soins sont ceux qui risquent le plus de ressentir du stress, de se montrer d'humeur dépressive et d'avoir des problèmes de santé. Ils sont aussi les moins susceptibles d'être satisfaits de leur vie.

Les répercussions financières d'une forte pression sur les fournisseurs de soins sont également impressionnantes :

- les coûts directs de l'absentéisme attribuable à des niveaux élevés de pression sur le fournisseur de soins s'élèvent à un peu plus d'un milliard de dollars par année (les coûts indirects varient entre un et deux milliards de dollars);
- les coûts de santé annuels directs associés à une forte pression sur le fournisseur de soins sont d'environ quatre milliards pour les hospitalisations, un milliard pour les visites chez le médecin et 100 millions pour les visites à l'urgence d'un hôpital (le coût total de ces trois services s'élève donc à environ cinq milliards de dollars par année);

1.3 Pourquoi avons-nous besoin d'une étude de ce genre?

- les organisations pourraient économiser environ 128 \$ par employé par année uniquement en coûts d'ordonnance en réduisant la pression sur les fournisseurs de soins.

On s'attend à ce que ces coûts augmentent au rythme de l'accroissement du nombre d'employés qui devront s'acquitter de responsabilités relatives aux soins aux aînés (voir l'examen de cette question dans Higgins et Duxbury [2002]).

L'atténuation du conflit entre le travail et la vie personnelle, sous toutes ses formes, profitera à l'ensemble de la population canadienne

Ces conclusions ne permettent guère de douter 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, l'humeur dépressive et l'épuisement sont également liés à un absentéisme accru, à une plus grande consommation de médicaments sur ordonnance, à une utilisation accrue des programmes d'aide aux employés, à des niveaux moindres de créativité, d'innovation et de prise de risque, autant de facteurs qui, à leur tour, pourraient avoir une incidence négative sur les résultats de l'organisation et sur la capacité du Canada de soutenir la concurrence mondiale. Nous avons également déterminé que des niveaux élevés de conflit entre le travail et la vie personnelle avaient une incidence négative sur le rendement de l'organisation, en plus de nuire à la santé mentale et physique des employés, de réduire la participation à la vie familiale et la satisfaction qu'on peut tirer de ces rôles, de nuire à la capacité des employés de profiter de leur vie familiale et de soutenir leur famille ainsi que d'augmenter les coûts des soins de santé.

Si rien ne change, on peut s'attendre à ce que la proportion de l'effectif canadien susceptible de vivre un conflit entre le travail et la vie personnelle augmente en raison de changements d'ordre démographique et structurel d'ordre familial⁹ et professionnel¹⁰ (Barnett, 1998; Frone, 2002; Hammer et coll., 2002) très bien documentés. Nous espérons que les conclusions de ce rapport aideront les décideurs et les employeurs à prévoir des stratégies, des politiques et des interventions qui endigueront la vague de conflit entre le travail et la vie personnelle. Ce rapport devrait également être utile aux Canadiens qui désirent rééquilibrer leur mode de vie.

⁹La documentation sur le sujet répertorie, entre autres changements, l'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail, l'augmentation du taux de divorce, la prolongation de l'espérance de vie, le nombre accru de familles monoparentales, à salaire unique ou devant prodiguer simultanément des soins aux enfants et aux aînés, la nouvelle répartition des tâches et le resserrement de l'interdépendance entre le travail et la famille.

¹⁰La documentation sur le sujet répertorie, entre autres changements, la mondialisation, l'intégration de composantes de bureautique de pointe, la nécessité de s'adapter à de constants changements, l'augmentation des emplois atypiques et des formules de travail non conventionnelles.

Chapitre 2 La méthodologie

Chapitre 2 La méthodologie

Le chapitre sur la méthodologie est divisé en trois sections. On présente d'abord des informations sur l'échantillon, puis on discute, dans la section 2.2, des procédures utilisées pour la collecte des données. La section 2.3 présente les méthodes statistiques utilisées dans le rapport.

2.1 Qui a participé à l'Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Les répondants de l'Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle sont issus de 100 organisations canadiennes de 500 employés et plus. Quarante de ces organisations sont exploitées dans le secteur privé, 22, dans le secteur public et 38, dans le secteur sans but lucratif. L'échantillon est constitué d'entreprises privées du secteur des télécommunications, de la haute technologie, de la vente au détail, du transport, de l'industrie pharmaceutique, des services financiers, du divertissement, des ressources naturelles et de la fabrication. Du côté du secteur public, sept administrations municipales, sept ministères provinciaux et huit ministères ou organismes fédéraux ont participé à l'enquête. Quant aux organismes sans but lucratif, l'échantillon comprend quinze établissements hospitaliers ou conseils régionaux de santé, dix conseils scolaires, huit universités et collèges et cinq organismes « autres » qui entrent dans la catégorie des organismes sans but lucratif ou de services publics en général (p. ex. services sociaux, œuvres de charité, services de protection).

En tout, 31 571 employés ont participé à l'enquête. L'échantillon est distribué comme suit :

- un peu moins de la moitié des répondants (46 %) travaillent dans le secteur public. Une personne sur trois est employée par un organisme sans but lucratif et 20 %, par des entreprises du secteur privé;
- les femmes représentent un peu plus de la moitié des répondants (55 %);
- un peu moins de la moitié des répondants (46 %) occupent des postes de gestion ou professionnels, 40 %, des postes non professionnels (p. ex. travail de bureau ou administratif, vente au détail, production) et 14 %, des postes techniques;
- tout juste un peu plus de la moitié des personnes composant l'échantillon (56 %) sont responsables de personnes à charge (c.-à-d. qu'elles consacrent une heure ou plus par semaine aux soins aux enfants ou aux aînés).

On trouve la description complète de l'échantillon dans les rapports 1 (évolution des effectifs, exigences), 2 (nature et répercussions du conflit entre la vie personnelle et le travail), 3 (répercussions du conflit entre la vie personnelle et le travail sur le système de santé) et 4 (variables prédictives du conflit entre la vie personnelle et le travail) de la présente série (consulter l'annexe A pour des détails sur la bibliographie). On trouvera ci-dessous des précisions importantes qui pourraient intéresser les lecteurs.

2.1 Qui a participé à l'Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Profil démographique des répondants

Le sondage de 2001 est représentatif quant aux aspects suivants : âge, zone géographique de résidence, taille de la collectivité, type de travail, scolarité, revenu personnel et revenu du ménage. L'âge moyen des répondants est de 42,8 ans. Environ la moitié des répondants au sondage sont considérés comme des travailleurs du savoir (c.-à-d. gestionnaires ou professionnels). La majorité des répondants sont mariés ou vivent avec un conjoint (75 %) et font partie de familles à double revenu (69 %). Onze pour cent élèvent seuls leurs enfants. Douze pour cent habitent une région rurale. Le quart disent que leur budget est serré, ce qui concorde avec le fait que 29 % gagnent moins de 40 000 \$ par an. Un répondant sur trois a tout au plus un diplôme d'études secondaires.

La plupart des répondants ont des responsabilités autres que professionnelles. Environ 70 % sont des parents (moyenne de 2,1 enfants par parent); 60 % ont la responsabilité de soins aux aînés (moyenne de 2,3 personnes à charge); 13 % ont la responsabilité d'un parent handicapé; 13 % ont la double responsabilité des soins aux enfants et aux aînés (font partie de la « génération sandwich »). Le fait que les caractéristiques démographiques de l'échantillon correspondent étroitement aux données nationales fournies par Statistique Canada (Higgins et Duxbury, 2002) laisse supposer qu'il est possible de généraliser les résultats du sondage.

Profil d'échantillon : niveaux de conflit entre le travail et la vie personnelle

L'étude examine quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle, à savoir : la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins. La surcharge de rôles survient quand les exigences totales en matière de temps et d'énergie associées aux activités à entreprendre sont trop importantes pour qu'une personne remplisse ses obligations adéquatement ou sans inquiétude. La majorité des employés de notre échantillon (58 %) sont aux prises avec des niveaux élevés de surcharge de rôles. Trente pour cent font état de niveaux modérés de surcharge de rôles. Seulement 12 % des répondants de cet échantillon mentionnent des niveaux faibles de surcharge de rôles. Notre recherche révèle que la proportion de la population active aux prises avec des niveaux élevés de surcharge de rôles a augmenté de façon significative de 1991 à 2001 (c. à d. d'environ 11 %).

L'interférence du travail dans la famille survient quand les exigences et responsabilités professionnelles rendent difficile l'exécution des responsabilités familiales. Un répondant sur quatre indique que ses responsabilités professionnelles entravent sa capacité à remplir ses responsabilités familiales. Près de 40 % des répondants font état de niveaux modérés d'interférence. La proportion de l'effectif canadien aux prises avec des niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille n'a pas changé de façon notable de 1991 à 2001.

L'interférence de la famille dans le travail se produit quand les exigences et responsabilités familiales rendent difficile l'exécution des responsabilités professionnelles. Seulement 10 % des répondants signalent des niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail, tandis qu'un tiers signalent des niveaux modérés d'interférence de ce genre. Les données que nous avons examinées semblent indiquer qu'au cours de la dernière décennie, le nombre de travailleurs canadiens ayant subi cette forme d'interférence a doublé.

2.2 Méthodologie

Environ une personne sur quatre subit des niveaux élevés de pression à titre de fournisseur de soins, soit le stress physique, financier ou mental découlant de la responsabilité d'un aîné à charge. La majorité des répondants de cette étude (74 %) sont rarement confrontés à cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle, mais 26 % en signalent des niveaux élevés.

Qui a le plus de mal à concilier le travail et la vie personnelle? La preuve présentée dans cette recherche ne laisse guère de doute : il s'agit des employés responsables de personnes à charge. En effet, ces personnes signalent des niveaux plus élevés de surcharge de rôles, d'interférence du travail dans la famille, d'interférence de la famille dans le travail et de pression sur le fournisseur de soins que les autres. Le fait que les parents et les employés responsables d'un aîné à charge aient davantage de difficulté à concilier travail et vie familiale concorde avec la recherche effectuée dans ce secteur et peut être attribué à deux facteurs : des demandes non professionnelles plus nombreuses et des niveaux plus faibles de contrôle de l'emploi du temps.

Le type d'emploi est associé à toutes les mesures du conflit entre le travail et la vie personnelle examinées dans cette étude, sauf une. Les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles que les employés qui occupent des emplois « autres » de connaître des niveaux élevés de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille. Cette conclusion concorde avec le fait que les gestionnaires et les professionnels de l'échantillon consacrent beaucoup plus de temps au travail rémunéré et sont plus susceptibles de faire des heures supplémentaires non payées que leurs collègues qui occupent des emplois de bureau, administratifs, techniques ou de production. Ceux qui occupent des postes « autres » sont toutefois plus susceptibles de mentionner des niveaux élevés de pression sur le fournisseur de soins en raison du stress financier associé aux soins aux aînés.

Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de signaler des niveaux élevés de surcharge de rôles et de pression sur le fournisseur de soins. Cette affirmation concorde avec le constat que les femmes de l'échantillon consacrent plus d'heures par semaine que les hommes à des activités non liées au travail, comme les soins aux enfants et aux aînés, et sont plus susceptibles d'avoir la responsabilité principale de tâches non liées au travail.

2.2 Méthodologie

Les données ont été recueillies à l'aide d'un sondage de 12 pages dont le format permettait la lecture des marques. Chaque organisation qui participait à l'étude était associée à un code à barres unique. Le sondage était divisé en neuf sections : votre emploi, votre supérieur, la gestion du temps, le travail, la famille et la vie personnelle, les formules de travail, le milieu de travail, la famille, la santé physique et mentale et les données sur le répondant. Pratiquement toutes les échelles utilisées dans le questionnaire sont des instruments de mesure psychométriques qui ont été validés dans d'autres études. L'encadré 1 présente les instruments de mesure utilisés pour quantifier le conflit entre le travail et la vie personnelle. L'encadré 2 présente les instruments utilisés pour mesurer les différentes variables modératrices examinées (interventions organisationnelles), l'encadré 3, les instruments de mesure des stratégies d'adaptation individuelles et l'encadré 4, les instruments de mesure des stratégies d'adaptation familiales.

2.2 Méthodologie

Encadré 1 Mesure du conflit entre le travail et la vie personnelle

Nous avons évalué **la surcharge de rôles** à l'aide de l'instrument de mesure à cinq éléments élaboré par Bohlen et Viveros-Long (1981). La surcharge de rôles est calculée en additionnant la moyenne de ces cinq éléments. Des pointages élevés indiquent une surcharge de rôles importante. Dans la présente étude, le coefficient alpha de Cronbach est de 0,88 pour cette échelle.

Nous avons évalué **l'interférence du travail dans la famille** à l'aide d'une échelle de Likert à cinq éléments mise au point par Gutek, Searle et Kelpa (1991). L'interférence du travail dans la famille est calculée en additionnant la moyenne de ces cinq éléments. Des pointages élevés indiquent des niveaux élevés d'interférence perçue. Dans la présente étude, le coefficient alpha de Cronbach est de 0,92 pour cette échelle.

Nous avons évalué **l'interférence de la famille dans le travail** à l'aide d'une échelle de Likert à cinq éléments mise au point par Gutek, Searle et Kelpa (1991). L'interférence de la famille dans le travail est calculée en additionnant la moyenne de ces cinq éléments. Des pointages élevés indiquent des niveaux élevés d'interférence perçue. Dans la présente étude, le coefficient alpha de Cronbach est de 0,87 pour cette échelle.

La pression sur le fournisseur de soins a été quantifiée à l'aide d'une version modifiée à trois éléments de l'indice mis au point par Robinson (1983) pour mesurer la pression sur le fournisseur de soins. Notre version mesure le fardeau objectif (plutôt que subjectif) du fournisseur dans trois domaines. Les répondants devaient indiquer (à l'aide d'une échelle de Likert de cinq points) à quelle fréquence ils éprouvaient des problèmes à s'occuper d'un aîné (parent ou à charge) en raison de pressions physiques, de contraintes financières ou du sentiment d'être dépassés par la situation. Les réponses possibles comprenaient : jamais, tous les mois, toutes les semaines, plusieurs fois par semaine ou quotidiennement. Nous avons calculé la pression totale sur le fournisseur de soins en additionnant la moyenne de ces trois facteurs. Des pointages élevés indiquent une forte pression. Cet instrument de mesure a été utilisé dans un certain nombre d'études avec succès (Robinson indique un coefficient alpha de Cronbach de 0,91). Dans la présente étude, le coefficient alpha de Cronbach est de 0,78.

Encadré 2 Évaluation des interventions organisationnelles

Souplesse perçue: Désigne la latitude dont les employés jugent disposer en matière d'horaires et de lieux de travail. L'instrument de mesure de la souplesse perçue élaboré par Duxbury et Higgins dans le cadre de leur étude de 1991 sur le travail et la vie personnelle a évolué au fil des années et compte maintenant dix éléments au lieu de quatre. Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure il était facile ou difficile pour eux de : varier leurs heures de travail, travailler en partie de leur domicile, prendre des vacances, prendre congé pour assister à un cours, interrompre temporairement leur journée de travail pour des raisons personnelles ou familiales, recevoir des appels personnels au travail, concilier engagements professionnels, familiaux et personnels, respecter leurs engagements familiaux et prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade ou d'un parent âgé en temps de crise. Les réponses ont été quantifiées à l'aide d'une échelle graduée de cinq points (dans laquelle 1 = très difficile, 3 = ni facile ni difficile et 5 = très facile). La souplesse perçue correspond au total des moyennes de ces dix éléments. Des pointages élevés indiquent des niveaux de souplesse perçue élevés. Cet instrument de mesure a été utilisé dans un certain nombre d'études et possède un fort degré de cohérence interne (valeur du coefficient alpha de Cronbach entre 0,85 et 0,91). Dans la présente étude, la valeur de ce coefficient est de 0,86. Comme l'indique le chapitre 3, nous avons également recueilli des données sur la formule de travail officielle de chaque personne.

2.2 Méthodologie

Gestionnaire conciliant ou non conciliant : Nous avons évalué jusqu'à quel point les répondants jugeaient leur supérieur immédiat conciliant (c.-à-d. favorable à leurs efforts pour travailler de façon efficace compte tenu de leur situation personnelle) ou non conciliant à l'aide de deux grilles d'ordre comportemental conçues et éprouvées par Duxbury et Higgins au cours d'une période de cinq ans. Le caractère non conciliant du gestionnaire est évalué à l'aide d'une grille à six éléments (p. ex. avoir des attentes irréalistes en matière de travail à accomplir) et le caractère conciliant, à l'aide d'un instrument de mesure à neuf éléments (p. ex. reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail, écouter ce que les employés ont à dire, offrir des défis intéressants). Pour chaque énoncé, les répondants devaient indiquer s'ils jugeaient que leur supérieur avait agi de la sorte au cours des trois derniers mois et dans quelle mesure. Les réponses ont été quantifiées à l'aide d'une échelle de Likert de cinq points (dans laquelle 1 = tout à fait en désaccord, 3 = neutre et 5 = tout à fait d'accord). Les pointages ont été calculés en additionnant les moyennes des éléments de l'instrument (six pour le caractère non conciliant et neuf pour le caractère conciliant). Dans chaque instrument de mesure, des pointages élevés indiquent une attitude conciliante ou non conciliante plus marquée. Le degré de cohérence interne (c.-à-d. le coefficient alpha de Cronbach) de chaque instrument est élevé (0,91 pour le caractère conciliant et 0,86 pour le caractère non conciliant).

Mesures de soutien organisationnelles : Nous avons utilisé des études antérieures (Bohen et Viveros-Long, 1981; Frone et Yardley, 1996; Sekaran, 1986) pour produire une liste de treize avantages et services qui s'étaient révélés utiles pour aider les employés à composer avec le stress et le déséquilibre entre le travail et la vie personnelle. Nous avons adapté la méthode mise au point par Bohem et Viveros-Long et posé la question suivante aux répondants : « Voici une liste de services qu'offrent des organisations pour aider leurs employés. Si vous n'avez pas accès à ce service ou que vous ne l'utilisez pas, veuillez cocher la réponse appropriée et passer au prochain. Si vous l'utilisez, veuillez indiquer jusqu'à quel point il vous aide à composer avec des problèmes liés au conflit entre le travail et la vie personnelle ou familiale. » [Traduction.] Cet instrument d'évaluation a généré trois ensembles de données : (1) le pourcentage de répondants dont l'employeur offre chacun de ces treize services (réponses possibles : oui ou non), (2) le pourcentage de répondants qui utilisent chacun de ces services (réponses possibles : oui ou non) et (3) dans quelle mesure le service en question aide ceux qui l'utilisent à s'adapter (échelle de Likert de cinq points dans laquelle 1 = m'aide très peu, 3 = m'aide modérément, 5 = m'aide énormément).

Encadré 3 Évaluation des stratégies d'adaptation individuelles

Adaptation individuelle : L'adaptation désigne ici « tout moyen par lequel les individus et les organisations gèrent des demandes externes ou internes qui mettent les ressources d'une personne à l'épreuve ou les dépassent » [traduction] (Pearlin et Schooler, 1978). La documentation scientifique décrit plusieurs stratégies d'adaptation, dont :

- changer la situation (action directe);
- changer notre perception d'une situation (réévaluation cognitive);
- s'attaquer à la réaction au stress (gestion des symptômes);
- obtenir du soutien social (aller chercher de l'aide ou des encouragements auprès des autres).

Cet instrument de mesure à 13 éléments évalue des stratégies d'adaptation individuelles. Nous l'avons conçu en 1995 dans le cadre d'une étude longitudinale, à partir d'instruments élaborés par Hall (1972), Pearlin et Schooler (1978). Nous l'utilisons ici à des fins de comparaison. Il comprend d'importantes stratégies d'adaptation, tant saines que malsaines, tirées de chacune des

2.2 Méthodologie

quatre catégories susmentionnées. Nombre de ces stratégies sont recommandables (les stratégies saines comprennent : discuter avec des proches, établir des priorités, demander de l'aide à la famille et aux amis), mais d'autres (p. ex. consommer de l'alcool ou des médicaments) peuvent être vues comme étant « malsaines ». Les répondants devaient indiquer la fréquence à laquelle ils utilisaient chaque stratégie pour composer avec le stress, l'anxiété ou l'humeur dépressive (réponses possibles : 1 = jamais, 2 = chaque mois, 3 = chaque semaine, 4 = plusieurs fois par semaine et 5 = chaque jour). Des pointages élevés indiquent une utilisation importante de la stratégie d'adaptation. Dans cette analyse, nous utilisons les éléments individuels plutôt que l'échelle pour déterminer l'efficacité des différentes stratégies visant à composer avec la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins.

Avoir des enfants : À la demande de Santé Canada, nous avons intégré au sondage deux questions qui lient le conflit entre le travail et la vie personnelle à la décision d'avoir ou non des enfants. Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure ils étaient en accord avec les affirmations suivantes :

- J'ai eu moins d'enfants en raison des demandes associées au travail.
- Je n'ai pas encore fondé de famille en raison de ma carrière.

Les réponses ont été recueillies à l'aide d'une échelle de Likert de cinq points (dans laquelle 1 = tout à fait en désaccord, 3 = neutre, 5 = tout à fait d'accord). Dans chaque cas, des pointages élevés indiquent un haut niveau d'assentiment. Ces énoncés ont été créés pour la présente étude.

Encadré 4 Stratégies d'adaptation familiales

Stratégies d'adaptation familiales : Nous avons évalué les stratégies d'adaptation familiales à l'aide de 18 questions tirées de l'instrument conçu par Skinner et McCubbins (1987) pour mesurer l'adaptation des familles biactives. Cet instrument est une échelle de Likert de cinq points à 58 éléments visant à déterminer et à évaluer les stratégies utilisées pour coordonner les rôles professionnels et familiaux dans les ménages où les deux conjoints (ou un seul) travaillent à l'extérieur de la maison. Chaque élément correspond à une stratégie utilisée par le couple pour composer avec une situation. L'instrument complet est extrêmement détaillé et plusieurs stratégies se chevauchent. Pour les besoins de la présente analyse, nous avons sélectionné 17 stratégies pour quantifier les types d'adaptation suivants :

- renforcer et modifier les rôles dans l'unité familiale (p. ex. solliciter l'aide des enfants, prévoir du temps à passer en famille);
- faire passer la famille avant tout (p. ex. limiter l'engagement professionnel pour accorder du temps à la famille, planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux);
- sacrifier certains besoins et normes personnels (p. ex. s'accommoder de moins de sommeil, délaissé certaines tâches domestiques, s'efforcer de faire preuve de souplesse, réduire les activités extérieures);
- aller chercher de l'aide (p. ex. engager quelqu'un pour s'occuper des enfants, acheter davantage de biens et services, compter sur l'aide de la famille élargie).

2.3 Analyse statistique

Nous avons ajouté un autre élément à l'instrument de mesure (c.-à-d. engager quelqu'un pour s'occuper d'un aîné à charge) afin de refléter les besoins grandissants en matière de soins aux aînés dans notre société. Les répondants devaient indiquer dans quelle mesure chaque stratégie d'adaptation familiale reflétait leur propre façon de s'adapter. Nous avons recueilli les réponses à l'aide d'une échelle de Likert dans laquelle 1 = tout à fait en désaccord, 3 = neutre et 5 = tout à fait d'accord. Le coefficient alpha de Cronbach pour l'instrument de mesure complet est de 0,76.

Désynchronisation des horaires : Nombre de répondants de l'échantillon travaillent à des heures différentes de leur conjoint dans le but de réduire le besoin d'obtenir une aide extérieure pour les soins aux enfants ou aux aînés. Nous avons intégré la question suivante au sondage pour déterminer qui utilisait cette stratégie : « Avez-vous décidé d'avoir un horaire de travail différent de celui de votre partenaire de façon à mieux gérer vos responsabilités en matière de soins aux enfants ou aux aînés? » [Traduction.] Il n'y avait que deux réponses possibles : oui ou non.

2.3 Analyse statistique

La synthèse et l'analyse des données ont été effectuées à l'aide de fréquences et d'analyses de variance (ANOVA). Pour faciliter la lecture du document, l'encadré 5 dresse la liste des principaux termes qui sont propres à l'analyse statistique. On trouvera d'autres détails sur l'utilisation de l'ANOVA dans Duxbury et Higgins, 2005 (voir l'annexe B).

Encadré 5 Termes propres à l'analyse statistique

Analyse de la variance (ANOVA) : Technique qu'on peut utiliser pour déterminer l'importance statistique d'écarts entre les moyennes de deux groupes ou plus.

Test F : Test statistique qui sert à déterminer si les moyennes de différents groupes sont statistiquement différentes. Si au moins deux moyennes sont inégales, on considère que l'ANOVA est significative.

Valeur-p : Niveau de la signification statistique. D'habitude, les valeurs-p égales ou inférieures à 0,05 sont considérées comme ayant une importance statistique.

Variable dépendante : Variable sur laquelle porte la recherche (c.-à-d. la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail, la pression sur le fournisseur de soins).

Variable indépendante : Variable qu'on s'attend à voir influencer la variable dépendante (p. ex. stratégie d'adaptation, formule de travail, attitude conciliante du gestionnaire).

R² (R au carré) : La proportion de la variation de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes. Cette valeur statistique, qui sert à déterminer l'ampleur de l'association entre les variables dépendantes et indépendantes, varie entre 0 et 1. Plus R² s'approche de la valeur 1, plus l'association est importante. Les chercheurs multiplient souvent R² par 100 et parlent du pourcentage de la variation de la variable dépendante (ici les types de conflit entre le travail et la vie personnelle) attribuable à la variable indépendante (les différentes stratégies d'adaptation examinées).

2.3.1 Fréquences

Ajustement de Bonferroni : Approche plus modérée de vérification des hypothèses qui sert à contrôler ce que les chercheurs désignent comme l'erreur de type 1 (p. ex. rejeter une hypothèse qui est vraie). Il s'agit d'une procédure simple où l'on divise 0,05 (le niveau de rejet courant) par le nombre de variables dépendantes pour établir un niveau de rejet modéré.

2.3.1 Fréquences

Pour chaque analyse, nous avons d'abord calculé soit (1) le pourcentage de l'échantillon total qui utilise une stratégie d'adaptation particulière, soit (2) la disponibilité, au sein du milieu de travail, d'une variable modératrice du conflit (p. ex. niveau de souplesse perçue). Les méthodes utilisées pour opérationnaliser l'« utilisation » et la « disponibilité » dans le cadre de cette analyse sont résumées dans l'encadré 6.

Encadré 6 Évaluation de l'utilisation et de la disponibilité des différentes stratégies d'adaptation

Formules de travail. Nous avons opérationnalisé l'utilisation de la façon suivante :

- pourcentage des répondants ayant indiqué une formule de travail conventionnelle, des horaires variables, une semaine de travail comprimée, du télétravail, du travail à temps partiel (voir le chapitre 3 pour les définitions opérationnelles);
- pourcentage des répondants ayant indiqué travailler par roulement (quarts fixes ou équipes rotatives);
- pourcentage des répondants faisant du télétravail de guérilla (travaillant plus d'une heure par semaine de leur domicile pendant les heures habituelles de travail).

Souplesse perçue : Nous avons opérationnalisé la disponibilité à partir de trois catégories :

- souplesse faible (moyenne inférieure à 2,5);
- souplesse modérée (moyenne de 2,5 à 3,5);
- souplesse élevée (moyenne supérieure à 3,5).

Gestionnaire conciliant : Nous avons opérationnalisé la disponibilité à partir de trois catégories :

- gestionnaire peu conciliant (moyenne inférieure à 2,5);
- gestionnaire inconséquent (moyenne de 2,5 à 3,5);
- gestionnaire conciliant (moyenne supérieure à 3,5);

Gestionnaire non conciliant : Nous avons conceptualisé la disponibilité en la divisant en trois catégories :

- gestionnaire non conciliant (moyenne supérieure à 3,5);
- gestionnaire inconséquent (moyenne de 2,5 à 3,5)
- gestionnaire peu non conciliant (moyenne inférieure à 2,5)

2.3.1 Fréquences

Avantages : Nous avons opérationnalisé l'utilisation de la façon suivante :

- utilisé (les répondants ont indiqué que leur organisation offrait cet avantage et qu'ils l'utilisaient);
- non utilisé (les répondants ont indiqué qu'ils n'utilisaient pas cet avantage ou que leur organisation ne l'offrait pas).

Stratégies d'adaptation individuelles : Nous avons opérationnalisé l'utilisation de la façon suivante :

- rarement (regroupe « jamais » et « chaque mois »);
- chaque semaine;
- chaque jour (regroupe « plusieurs fois par semaine » et « chaque jour »).

Retarder le moment de fonder une famille / avoir moins d'enfants / travailler à des heures différentes du conjoint :

- les utilisateurs sont ceux qui répondent par l'affirmative.

Stratégies d'adaptation familiale : Nous avons opérationnalisé l'utilisation de la façon suivante :

- rarement (regroupe « tout à fait en désaccord » et « en désaccord »)
- parfois (utilisation occasionnelle);
- souvent (regroupe « d'accord » et « tout à fait d'accord »)

Afin d'étudier les effets des différentes stratégies d'adaptation selon le sexe et le type d'emploi des répondants, nous avons divisé l'échantillon en quatre groupes : hommes, gestionnaires/professionnels ; hommes, autres types d'emploi; femmes, gestionnaires/professionnelles; femmes¹¹, autres types d'emploi). On a ensuite calculé les fréquences pour chaque groupe à l'aide de la méthode décrite plus haut.

Afin d'étudier les effets des différentes stratégies d'adaptation selon le sexe des répondants et le fait qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge, nous avons divisé l'échantillon en quatre groupes : hommes responsables de personnes à charge; hommes sans personnes à charge; femmes responsables de personnes à charge; femmes sans personnes à charge. On a ensuite aussi calculé les fréquences pour chaque groupe.

Une analyse du chi carré a ensuite permis de déterminer quels groupes étaient plus (ou moins) susceptibles que les autres d'utiliser différentes stratégies d'adaptation ou d'avoir accès à différentes mesures de soutien dans leur milieu de travail. Étant donné l'ampleur de l'échantillon, des différences entre les groupes de l'ordre de 1 % ou plus sont significatives sur le plan statistique. Par contre, le présent rapport n'aborde que les différences à la fois significatives et importantes (d'au moins 5 %).

¹¹ Dans le cadre du présent rapport, la catégorie « autres types d'emploi » comprend les techniciens, le personnel administratif, les commis de bureau et les employés de production. Les personnes entrant dans la catégorie gestionnaires/professionnel(les) se sont elles-mêmes décrites comme telles. On trouvera une discussion complète de l'opérationnalisation du type d'emploi dans le cadre de la présente étude dans Higgins et Duxbury, 2002.

2.3.2 ANOVA

2.3.2 ANOVA

Nous avons utilisé la technique statistique des « ANOVA » pour évaluer les effets des différentes stratégies d'adaptation et mesures de soutien sur le conflit entre le travail et la vie personnelle. L'encadré 7 résume les différentes ANOVA calculées.

Les rapports antérieurs de la présente série ont conclu à partir de données empiriques que les quatre variables dépendantes visées par cette analyse de même que plusieurs variables indépendantes (p. ex. la souplesse perçue, la décision d'avoir des enfants), sont associées de façon significative au type d'emploi et à la responsabilité de personnes à charge (voir Duxbury et Higgins, 2001 et 2003; Higgins et Duxbury, 2002 pour une discussion des conclusions et concepts théoriques pertinents). Dans le but de réduire au maximum les effets de variables de confusion non contrôlées sur les conclusions, chaque ANOVA décrite à l'encadré 7 a été calculée de deux façons. Dans le premier groupe d'analyses, nous avons fait des ajustements pour les facteurs du sexe et du type d'emploi en incluant une variable indépendante dans l'ANOVA (sexe par type d'emploi). Cette variable a ensuite été opérationnalisée de la façon suivante :

1. hommes, gestionnaires/professionnels;
2. hommes, autres types d'emploi;
3. femmes, gestionnaires/professionnelles;
4. femmes, autres types d'emploi.

Dans le second groupe d'analyses, nous avons fait des ajustements pour les facteurs du sexe et de la responsabilité de personnes à charge en incluant une variable indépendante dans l'ANOVA (sexe/responsabilité de personnes à charge). La variable a ensuite été opérationnalisée de la façon suivante :

1. hommes responsables de personnes à charge;
2. hommes sans personnes à charge;
3. femmes responsables de personnes à charge;
4. femmes sans personnes à charge

Cette stratégie d'analyse des données nous permettra de mieux comprendre la relation existant entre, d'une part, le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge et, d'autre part, les différentes variables modératrices du conflit entre le travail et la vie personnelle abordées dans la présente étude. Elle nous permettra également de formuler nos recommandations pour aider les employés de chaque groupe démographique à composer de la meilleure façon possible avec le conflit entre le travail et la vie personnelle.

2.3.2 ANOVA

Encadré 7 ANOVA

ANOVAs effectuées pour mesurer l'efficacité des interventions organisationnelles

Incidence générale des **formules de travail non conventionnelles** (variable indépendante) sur chaque type de conflit entre le travail et la vie personnelle (variables dépendantes) : 4 ANOVA.

Incidence générale de la mesure totale de la **souplesse perçue** (variable indépendante) sur chaque type de conflit entre le travail et la vie personnelle (variables dépendantes) : 4 ANOVA.

Incidence de chacune des dix formes de souplesse (variables indépendantes) sur chaque type de conflit entre le travail et la vie personnelle (variables dépendantes) : 40 ANOVA.

Incidence générale de la mesure totale du **gestionnaire conciliant** (variable indépendante) sur chaque type de conflit entre le travail et la vie personnelle (variables dépendantes) : 4 ANOVA. Incidence générale de la mesure totale du **gestionnaire non conciliant** (variable indépendante) sur chaque type de conflit entre le travail et la vie personnelle (variables dépendantes) : 4 ANOVA. Incidence de chacun des 16 comportements conciliants ou non conciliants (variables indépendantes) sur chaque type de conflit entre le travail et la vie personnelle (variables dépendantes) : 64 ANOVA.

Incidence de chacune des 13 différentes **mesures de soutien organisationnelles** (variables indépendantes) sur chaque type de conflit entre le travail et la vie personnelle (variables dépendantes) : 52 ANOVA.

L'ANOVA comprend trois données statistiques intéressantes :

- **Le paramètre d'interaction** : S'il est significatif, il indique que la capacité de la variable modératrice d'atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle varie selon le sexe de la personne, son type d'emploi et le fait qu'elle soit ou non responsable de personnes à charge.
- **L'effet principal de la variable modératrice** : S'il est significatif, il indique que le niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle (p. ex. surcharge de rôles) varie selon l'intensité de la variable modératrice (p. ex. supérieur conciliant, inconséquent ou non conciliant). En d'autres mots, la variable modératrice a un effet important sur le conflit entre le travail et la vie personnelle.
- **L'effet principal des variables sexe/type d'emploi et sexe/responsabilité de personnes à charge** : S'il est significatif, il indique que le niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle (p. ex. surcharge de rôles) varie selon le sexe des employés, leur type d'emploi et le fait qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge.

2.3.2 ANOVA

Dans chacun de ces cas (c.-à-d. paramètre d'interaction, effet principal), il y a deux statistiques intéressantes : le niveau de signification de la statistique F et du R^2 (soit la portion de la variation du niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle expliquée par les variables indépendantes). Nous avons utilisé les conventions suivantes lors de l'analyse des données :

- un R^2 d'au moins 4 % (0,04) a été établi comme critère minimum pour déterminer l'importance d'une relation (c.-à-d. le lien unissant la variable modératrice au conflit entre le travail et la vie personnelle est important ou digne de mention);
- pour compenser le grand nombre de tests effectués, nous avons établi les niveaux de signification pour le test F à $p \leq 0,01$.

Les annexes contiennent l'ensemble complet des données, mais seuls les résultats qui remplissent ces critères sont abordés en détail.

L'ANOVA a été réalisée en examinant d'abord le paramètre d'interaction. Si l'interaction était significative et importante, nous examinons ensuite le résultat moyen obtenu pour chaque groupe démographique selon l'importance de l'utilisation ou la disponibilité de la variable modératrice (faible, modérée ou élevée). Si l'interaction n'était pas significative, nous examinons l'effet principal de la variable modératrice pour déterminer sa relation avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Si l'effet principal de la variable modératrice était à la fois significatif et important, nous examinons l'effet moyen sur le conflit entre la vie personnelle et le travail associé aux trois niveaux de la variable modératrice. À l'inverse, si l'effet principal n'était ni significatif ni important, nous concluons que cette stratégie d'adaptation n'avait pas d'effet sur le conflit entre la vie personnelle et le travail. Enfin, il faut préciser que le présent rapport ne comprend pas d'analyse détaillée des effets principaux des variables sexe/type d'emploi et sexe/responsabilité de personnes à charge. On trouvera cette analyse dans Duxbury et Higgins, 2003.

Chapitre 3 Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les organisations?

Chapitre 3 Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les organisations?

Depuis quelques années, les organisations canadiennes cherchent à « rationaliser », à « réduire les effectifs » et à « faire plus avec moins ». Or, nos recherches semblent indiquer que les importantes restructurations entreprises dans de nombreux milieux de travail canadiens au cours des dernières décennies ainsi que la montée de pratiques professionnelles axées sur les résultats plutôt que sur le recrutement, la fidélisation et la motivation des employés ont eu un effet défavorable, tant sur les employeurs que sur leurs employés. Comme il a été mentionné en introduction, les employés témoignent maintenant d'un engagement moindre envers leur entreprise. La productivité a diminué, les charges de travail se sont alourdies, la pression sur le système de santé canadien s'est beaucoup accentuée et les cas de stress, d'épuisement et de conflit entre le travail et la vie personnelle ont augmenté de façon spectaculaire (Duxbury et Higgins, 2003; Higgins et Duxbury, 2002; Higgins et coll., 2004).

Pour continuer à réussir dans un contexte commercial de plus en plus marqué par la concurrence, les organisations devront tirer profit au maximum de leurs employés. Les organisations canadiennes ont longtemps affirmé que leurs employés étaient leur plus précieuse ressource, mais nombre d'entre elles utilisent maintenant des politiques et des pratiques incompatibles avec cette affirmation. Aux prises avec une imminente pénurie de main-d'œuvre, les employeurs canadiens cherchent des façons d'utiliser le minimum de ressources pour un maximum d'efficacité (Johnson et coll., 1999). L'équilibre entre le travail et la vie personnelle est un des domaines dans lesquels les employeurs peuvent intervenir pour augmenter leur capacité de recruter et de fidéliser leurs employés dans un marché du travail favorable aux travailleurs.

Le soutien que les organisations peuvent fournir à leurs employés pour les aider à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle se classe en deux grandes catégories. Il peut s'agir de mesures concrètes comme des politiques et des avantages sociaux axés sur la famille (p. ex. congés parentaux, possibilité de s'absenter et de reprendre les heures plus tard, horaires variables, partage d'emploi, soins aux enfants malades, formules de travail souples) qui permettent aux employés de gérer eux-mêmes leurs heures de travail et leurs absences. L'organisation peut également fournir un soutien diffus se traduisant par une culture organisationnelle qui tient compte des besoins des familles (p. ex. possibilité de travailler à des heures et à des endroits différents) ou par des supérieurs conciliants (Behson, 2005; Hall, 1990; Warren et Johnson, 1995). Ce type de soutien pourrait aider les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle.

Le type de soutien offert et la détermination à résoudre le conflit entre le travail et la vie personnelle varient grandement d'une entreprise à l'autre. La présente partie du rapport examine la prévalence de quatre initiatives ou pratiques organisationnelles qui, selon la documentation sur le sujet, pourraient aider les employés à concilier leurs obligations professionnelles et familiales :

- formules de travail non conventionnelles;
- souplesse en matière d'horaires et de lieux de travail;

3.1 Pourquoi les organisations canadiennes doivent-elles mettre l'accent sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

- direction conciliante;
- mesures de soutien.

Cette partie établit également un lien empirique entre chacune de ces variables modératrices et les quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle : surcharge de rôles, interférence du travail dans la famille, interférence de la famille dans le travail et pression sur le fournisseur de soins. Cette information se révélera indispensable aux gestionnaires et aux décideurs désireux de justifier et de provoquer le changement.

Le présent chapitre est divisé en six sections. La première explique pourquoi les organisations devraient envisager la mise en œuvre de politiques et de pratiques favorisant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Les raisons évoquées dépassent les habituelles considérations financières¹² et associent le conflit entre le travail et la vie personnelle à la capacité de recruter et de fidéliser les employés. Dans la deuxième section, nous tentons de voir jusqu'à quel point les formules de travail souples aident les employés à composer avec les différentes formes de conflit entre le travail et la vie personnelle. De façon plus précise, nous y abordons la relation entre ce type de conflit et un certain nombre de formules de travail, dont la journée « de 9 h à 17 h », les horaires variables, la semaine de travail comprimée, le travail à temps partiel, le télétravail et le travail par roulement. Dans la troisième section, la discussion porte sur l'incidence de la souplesse en matière d'horaires/de lieux de travail et d'autres modes de travail non structurés (p. ex. télétravail de guérilla) sur le conflit entre le travail et la vie personnelle. La quatrième section traite de la façon dont le comportement du supérieur immédiat d'un employé peut exacerber ou atténuer ce genre de conflit. La cinquième section explore la relation entre l'utilisation d'avantages et de mesures tenant compte des besoins des familles et les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle. Le chapitre se termine par la sixième section, qui suggère aux organisations différents moyens pour atténuer la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins ressenties par leurs employés.

3.1 Pourquoi les organisations canadiennes doivent-elles mettre l'accent sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

Le lien qui existe entre, d'une part, le recrutement et la fidélisation des travailleurs du savoir et, d'autre part, les politiques et mesures de soutien favorisant l'équilibre travail/vie personnelle (Duxbury et Higgins, 2001; Kurland et Bailey, 1999) pourrait convaincre les organisations canadiennes de reconsidérer la question. Le besoin d'évaluer les initiatives de ressources humaines comme les formules de travail souples, les avantages sociaux et les politiques axées sur la famille en les comparant avec ce qui se fait chez les concurrents nationaux et étrangers est beaucoup plus important qu'auparavant, maintenant que le Canada et les

¹² On trouvera une justification financière du changement dans Higgins et coll., 2004 et Duxbury et Higgins, 2003.

3.1 Pourquoi les organisations canadiennes doivent-elles mettre l'accent sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

autres pays industrialisés entrent dans un marché du travail favorable au travailleurs en général et aux travailleurs spécialisés en particulier (AFT Public Employees, 2002; Association des comptables généraux accrédités du Canada [ACGAC], 2005). Un certain nombre de facteurs démographiques contribuent aux pénuries de main-d'œuvre anticipées. Le principal demeure le vieillissement de la population, occasionné par une « baisse du taux de fécondité et [par] l'allongement de l'espérance de vie », tendance observée à l'échelle mondiale (ACGAC, 2005, p. 39). Les situations européenne et canadienne illustrent bien l'ampleur de ces changements.

L'Europe pourrait bientôt subir des changements démographiques sans précédent. En 2003, le taux d'accroissement naturel de sa population n'était que de 0,04 % par année (Commission des Communautés européennes [CCE], 2005). En 2005, le taux de fécondité de l'EU 25 se situait bien en deçà des 2,1 nécessaires au remplacement de la population, s'établissant même sous la barre du 1,5 dans les deux tiers des pays (CCE, 2005). L'Union européenne (UE) estime que d'ici 2010, la population en âge de travailler (de 15 à 64 ans) sera en déclin dans tous les pays de l'EU 25 et que les anciennes cohortes dépasseront les plus jeunes en nombre au fur et à mesure que les baby-boomers gagneront en âge (CCE, 2005). En fait, on estime que la population en âge de travailler chutera de 20,8 millions de personnes entre 2005 et 2030 (CCE, 2005).

La situation au Canada est très similaire à celle de l'Europe. En effet, le taux de fécondité du Canada est inférieur à 2,1 depuis 1972 et n'a guère dépassé 1,5 depuis 1998 (Beaujot, 2001). Le gouvernement prévoit qu'entre 2011 et 2015, la population active canadienne n'augmentera que de 0,5 %. Aucun accroissement n'est prévu de 2016 à 2025 (ACGAC, 2005). Ces tendances peuvent être attribuées à deux facteurs : le déclin de la participation à la vie active des baby-boomers et le fait que la cohorte « du millénaire » devant entrer sur le marché du travail est relativement petite en raison de la baisse du taux de fécondité. Les départs à la retraite massifs entraîneront une pénurie de travailleurs spécialisés. On s'attend à ce que cette pénurie, combinée avec le vieillissement de la population active, nuise aux efforts pour augmenter la production économique et la productivité du Canada (ACGAC, 2005). L'ampleur du problème au Canada se voit dans les prévisions suggérant qu'au cours de la prochaine décennie, les employeurs ne pourront remplacer que la moitié des départs à la retraite.

Ce phénomène (population vieillissante, faible taux de natalité) deviendra un problème mondial (sauf en Afrique) au cours des trois prochaines décennies. La pression se fera le plus sentir en Europe, au Japon et en Amérique du Nord, mais la CCE (2005, p. 17) note que toutes les régions développées de la planète devront « repenser leurs politiques et leurs arrangements institutionnels afin de résoudre ces problèmes » [traduction]. De façon plus précise, les organisations et les décideurs devront mettre l'accent sur des avantages sociaux, des politiques et des pratiques avantageuses pour la main-d'œuvre de façon à favoriser le recrutement et la fidélisation de tous les employés, surtout des plus jeunes.

On a dégagé certains facteurs qui contribueront à la pénurie de main-d'œuvre, dont la mobilité géographique des travailleurs et des conditions de travail qui peuvent nuire au recrutement et à la fidélisation des employés (ACGAC, 2005). Les organisations canadiennes qui mettent l'accent sur les heures de travail (c.-à-d. où les possibilités de promotion sont limitées si les employés ne travaillent pas de longues heures ou refusent du travail supplémentaire), qui mettent travail et famille en opposition (c.-à-d. où les responsabilités familiales et les congés familiaux sont perçus comme des entraves à l'avancement) et qui ne favorisent pas l'équilibre travail/famille risquent d'éprouver des difficultés à recruter et à fidéliser des employés compétents dans ce genre de marché¹³. L'immigration, à elle seule, ne pourra sans doute pas suffire à résoudre ce problème (la CCE [2005] estime que la demande de main-d'œuvre spécialisée excédera de beaucoup l'offre), mais les pays qui pourront attirer des immigrants qualifiés auront un avantage concurrentiel. L'UE a reconnu ce fait et fait le vœu de « mettre en œuvre de façon résolue l'agenda

¹³ Nos recherches (Duxbury et Higgins, 2005) révèlent qu'environ la moitié des plus importants employeurs canadiens auraient une telle culture.

3.1 Pourquoi les organisations canadiennes doivent-elles mettre l'accent sur l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

[sic] de Lisbonne, en mettant l'accent sur des politiques visant une plus forte participation à l'emploi » (CCE, 2005, p. 18). Les politiques envisagées par l'UE comprennent, entre autres, des formules de travail souples, des congés personnels payés et des garderies en milieu de travail. Les décideurs et les chercheurs ont reconnu l'existence du lien entre des formules de travail souples et une meilleure capacité d'attirer une main-d'œuvre qualifiée (OCDE, 2005).

La fidélisation des employés compétents, particulièrement des baby-boomers, est également essentielle à la survie des organisations dans un marché qui penche en faveur de la main-d'œuvre. Les départs massifs de baby-boomers éprouvent les organisations, qui doivent alors consacrer temps et ressources au recrutement et à la fidélisation de nouveaux employés (Christensen et Pitts Catsouphe, 2005). Certains ont avancé que le renversement de la tendance à la retraite précoce (l'âge moyen du départ à la retraite au Canada était de 61,2 ans en 2002) et la mise en œuvre de mesures visant à inciter les plus vieux employés à repousser le moment de leur retraite sont des façons efficaces d'augmenter la population active et de contrer les pénuries de compétences spécialisées (ACGAC, 2005; CCE, 2005).

Une question s'impose alors : que faire pour inciter les baby-boomers qualifiés à rester? Présentement, on note un écart entre le besoin de garder la main-d'œuvre plus âgée sur le marché du travail et la disponibilité d'options viables qui permettraient de les convaincre. Il est nécessaire, pour convaincre les travailleurs de repousser le moment de leur retraite, de mettre en place des mesures progressistes qui permettent de concilier le travail et la vie familiale et qui offrent plus de latitude (ACGAC, 2005, p. 80). De la même façon, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2005) a recommandé aux pays dont la population est vieillissante de donner la priorité à des politiques visant à allonger la vie professionnelle.

De toute évidence, il est maintenant temps pour les pays et les organisations que la pénurie imminente de main-d'œuvre inquiète d'envisager la mise en place de formules de travail souples (Christensen et Pitts Catsouphe, 2005). Un certain nombre d'études ont révélé que de nombreux pays envisagent ce type de mesure, dont la semaine de travail comprimée, le travail à temps partiel avec avantages sociaux calculés au prorata, le travail partagé et le télétravail (ACGAC, 2005; OCDE, 2005, CCE, 2005). Dans un tel environnement, il est important que les organisations et les décideurs puissent comparer les avantages sociaux qu'ils offrent à ceux que proposent d'autres employeurs (AFT Public Employees, 2002). Aussi, le présent rapport présente des données de référence pertinentes sur l'utilisation des mesures suivantes : formules de travail non conventionnelles, milieux de travail flexibles, supérieurs conciliants, politiques et avantages sociaux officiels (p. ex. congés pour raisons personnelles payés, congés pour cause d'urgence, services d'aiguillage pour la garde d'enfants, etc.). Une telle analyse fournira d'importantes données de référence sur l'utilisation des diverses politiques et pratiques favorables aux employés du Canada au début du nouveau millénaire. Les conclusions tirées de cette phase de la recherche devraient se révéler utiles aux groupes désirant dégager des tendances relatives à ce type de mesures, aux organisations désireuses d'évaluer leur performance dans ce domaine et aux autres pays qui désirent comparer leurs données avec celles du Canada.

La présente étude examine également jusqu'à quel point les avantages sociaux et les politiques aident les employés à concilier exigences professionnelles et familiales. Cette information est essentielle aux décideurs et aux organisations cherchant des conseils sur le type de politiques et de pratiques à mettre en œuvre et sur la façon de rentabiliser au maximum les dépenses encourues dans ce domaine (c à d. comment maximiser le rendement sur le capital investi). Ces données permettront également aux organisations et aux gouvernements de concentrer leurs efforts sur un type de conflit entre le travail et la vie personnelle ou sur un groupe d'employés en particulier (p. ex. les femmes gestionnaires ou professionnelles, les mères).

3.2 Formules de travail non conventionnelles

3.2 Formules de travail non conventionnelles

Selon le *Financial Post*¹⁴, la dictature du temps — le pouvoir de la semaine de travail de cinq jours, de 9 à 17 h, qui dicte le style de vie des gens — s'affaiblit. Malheureusement, nos données semblent indiquer que ce changement n'arrive pas assez rapidement pour répondre aux attentes de nombreux employés qui travaillent dans les secteurs public et privé et qui veulent plus de souplesse en matière d'horaires et de lieux de travail (Higgins et Duxbury, 2002). Même si les besoins actuels de notre société exigent des horaires de travail variés, selon les enquêtes de 1991 et de 2001, la majorité des Canadiens au service des plus importants employeurs travaillent du matin jusqu'à la fin de l'après-midi. En 2001, un peu plus de la moitié des répondants (52 %) faisaient une journée de travail « habituelle » (peu ou pas de souplesse quant aux heures d'arrivée et de départ, pas de souplesse quant au choix du lieu de travail), 21 % avaient des horaires de travail variables (environ la même proportion que dans notre étude de 1992 sur la relation entre le travail et la vie familiale), 13 % avaient un horaire comprimé et 14 %, des horaires de travail « inhabituels ». Rares étaient ceux qui participaient à des programmes de partage d'emploi ou de travail à domicile (1,3 % et 1 % respectivement). Ces données sont très semblables à celles qu'a recueillies Statistique Canada en 1995 dans son enquête sur les horaires et les conditions de travail et permettent de tirer les mêmes conclusions : au Canada, on utilise relativement peu les formules de travail souples. Pour les employés dont les exigences familiales entrent en conflit avec le travail, ce manque de souplesse pose problème, car (1) des heures de travail excessives limitent le temps passé en famille, (2) les heures auxquelles commence et se termine la journée de travail restreignent le temps de qualité passé en famille et (3) les horaires de travail entrent souvent en conflit avec les dispositions concernant les soins aux enfants et d'autres activités familiales.

Les organisations qui insistent sur les horaires de travail habituels ont les mêmes attentes à l'endroit de tous leurs employés, peu importe leur situation familiale. Elles ne reconnaissent pas l'incidence du travail sur la vie de famille. Le souci des questions familiales ne s'est pas développé au même rythme chez les employeurs et chez les employés. Les mères qui travaillent à l'extérieur portent encore le gros du fardeau de la conciliation du travail et de la vie personnelle. Elles sont plus susceptibles d'avoir besoin de formules de travail souples. Les pères de jeunes enfants manifestent également un désir accru pour ce type de formules. La semaine de travail ordinaire « fixe » (40 heures et cinq jours par semaine) n'a rien de fondamentalement merveilleux. Un certain nombre de chercheurs estiment en effet que bien des organisations l'utilisent par simple habitude. Récemment, les organisations se sont intéressées à d'autres formules de travail. Neuf facteurs clés sont à l'origine de ce nouvel intérêt : (1) l'accroissement du nombre de femmes sur le marché du travail; (2) l'intérêt suscité par de nouvelles habitudes de vie et leur adoption; (3) l'augmentation du nombre de parents seuls et de ménages dont les deux conjoints travaillent; (4) l'établissement de nouveaux rapports entre le travail et la formation; (5) le vieillissement de la main-d'œuvre; (6) la croissance économique de l'industrie des services; (7) les pressions exercées par le chômage et l'inflation; (8) l'évolution de la façon dont les gens perçoivent leur travail et leurs loisirs; (9) l'avancement technologique qui a favorisé le travail à domicile au moyen d'un ordinateur (Johnson et coll., 1999).

Bien qu'un nombre de plus en plus élevé d'employés souhaite bénéficier de formules de travail souples, « les résistances sont fortes et les obstacles, nombreux. Les cadres dirigeants sont peu disposés à apporter des changements, les syndicats hésitent à négocier l'adoption de différentes formules (p. ex. télétravail, travail à temps partiel), les superviseurs estiment difficile de gérer leur personnel dans ces conditions et les employés qui ne sont pas en mesure d'en profiter en veulent souvent à ceux qui le peuvent » [traduction] (Bureau of National Affairs, 1989; p. 24).

¹⁴ « The 9-to-5 Routine Headed for Extinction », *Financial Post* (20 mai 1991), p. 15.

3.2.1 L'évaluation des formules de travail non conventionnelles dans la présente étude

Pourquoi les organisations devraient-elles envisager la mise en œuvre de formules de travail souples? Comme il a été noté précédemment, dans un marché du travail favorable à la main-d'œuvre, la disponibilité de formules de travail souples pourrait fortement influencer sur la capacité d'une organisation à recruter, fidéliser et motiver du personnel de grande valeur. De plus, des recherches indiquent que ce type de formule augmente la capacité d'un employé à contrôler, prédire et absorber le changement dans son environnement familial et professionnel. La plus grande impression de souplesse qui en découle est à son tour associée à des niveaux moindres de stress et de conflit entre le travail et la vie personnelle, à un meilleur engagement des employés, à l'amélioration de leur moral et de leur productivité ainsi qu'à la diminution de l'absentéisme (Duxbury et coll., 1992).

3.2.1 L'évaluation des formules de travail non conventionnelles dans la présente étude

On a posé trois questions dans le cadre de cette étude afin de déterminer le type de formule de travail utilisé par les organisations participantes. Les répondants devaient choisir la phrase, parmi les suivantes, qui décrivait le mieux leur formule de travail.

- Horaire de travail habituel : Vous travaillez un nombre fixe d'heures chaque semaine. Les heures d'arrivée et de départ sont les mêmes chaque jour.
- Horaire variable : Vous pouvez varier vos heures d'arrivée et de départ tant que vous êtes au bureau pendant une plage horaire « de base ».
- Semaine de travail comprimée : Vous travaillez le même nombre d'heures réparti sur moins de jours de façon à avoir une journée de congé par période d'une ou deux semaines.
- Emploi à temps partiel : Vous travaillez un nombre d'heures réduit chaque semaine.
- Partage d'emploi : Vous partagez le même poste avec une autre personne selon une répartition proportionnelle des heures de travail.
- Travail à domicile ou télétravail : Vous faites une partie de vos heures habituelles de travail à la maison.
- Autre : Votre formule de travail ne correspond à aucun des choix mentionnés ci-dessus.

Dans le but d'évaluer dans quelle mesure les employés sont autorisés à accomplir de façon non officielle du travail à la maison (communément appelé télétravail de guérilla), nous leur avons demandé s'il leur arrivait de travailler de leur domicile pendant les heures habituelles de travail et si oui, le nombre d'heures moyen consacré à cette activité chaque semaine. Pour les besoins de l'analyse, nous avons établi que les personnes ayant déclaré plus d'une heure de télétravail par semaine faisaient du télétravail de guérilla. Enfin, les répondants devaient indiquer s'ils participaient à des équipes de travail fixes ou rotatives (travail par roulement), auquel cas nous les avons considérés comme des travailleurs de quarts.

3.2.2 Utilisation de formules de travail non conventionnelles dans les organisations canadiennes

3.2.2 Utilisation de formules de travail non conventionnelles dans les organisations canadiennes

Le tableau 1 présente les données sur l'utilisation des différentes formules de travail. Très similaires à celles recueillies par Statistique Canada en 1995, ces données semblent indiquer que les organisations canadiennes en sont à peu près au même point qu'il y a dix ans en ce qui concerne l'utilisation de formules de travail non conventionnelles. Cet état de choses est malheureux étant donné les changements observés au sein de la main-d'œuvre au cours de la même période. Ainsi, quelles conclusions peut-on tirer des données sur l'utilisation de formules de travail non conventionnelles chez les plus importants employeurs canadiens?

Les formules de travail souples sont relativement peu utilisées au sein des grandes organisations canadiennes

Au Canada, on utilise relativement peu les formules de travail souples. Un peu plus de la moitié (59 %) des répondants ont un horaire conventionnel; 23 % ont un horaire variable (environ le même pourcentage que dans l'étude de 1995 de Statistique Canada); 14 % font des semaines de travail comprimées; 4 % travaillent à temps partiel¹⁵. Les programmes officiels de partage d'emploi et de télétravail sont rares (1,3 % et 1 % respectivement)¹⁶.

Le tableau 2 présente les données sur la répartition des différentes formules de travail selon le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge. De toutes les formules de travail, seule la semaine de travail comprimée n'est pas associée au type d'emploi, au sexe ou à la responsabilité de personnes à charge.

Tableau 1 : Utilisation de formules de travail non conventionnelles

Formules de travail	% des répondants qui les utilisent
Horaire de travail ordinaire	58,9
Horaire variable	23,1
Semaine de travail comprimée	14,2
Travail à temps partiel	3,9
Télétravail (officiel)	1,1
Travail par roulement	23,3
Télétravail de guérilla	16,1

Note: Les totaux sont différents de ceux présentés dans le rapport 1, pour deux raisons : (1) les travailleurs à temps partiel, exclus du rapport 1, ont été inclus dans l'échantillon pour la présente analyse; (2) les répondants signalant des formules de travail « autres » n'ont pas été inclus dans l'échantillon pour la présente analyse, mais faisaient partie de l'échantillon du rapport 1.

¹⁵ Le faible pourcentage de travailleurs à temps partiel est attribuable à notre choix de ne pas inclure les employés occasionnels et contractuels dans l'échantillon.

¹⁶ Cette faible proportion signifie que nous ne pouvons examiner l'incidence des programmes officiels de télétravail sur le conflit entre le travail et la vie personnelle.

3.2.2 Utilisation de formules de travail non conventionnelles dans les organisations canadiennes

Tableau 2 : Incidence du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge sur l'utilisation des formules de travail non conventionnelles

Formules de travail	Hommes		Femmes	
	G/P	A	G/P	A
Horaire de travail ordinaire	54,5	64,1	52,2	62,7
Horaire variable	32,3	18,6	27,8	16,1
Semaine de travail comprimée (STC)	12,6	16,4	13,6	13,3
Travail à temps partiel	0,5	0,9	6,4	5,9
Travail par roulement	21,8	28,6	17,7	24,9
Télétravail de guérilla	19,9	1,2	22,5	9,1
	RPC	Sans PC	RPC	Sans PC
Horaire de travail ordinaire	59,4	58,3	60,2	58,1
Horaire variable	27,3	26,4	17,3	22,3
Semaine de travail comprimée (STC)	12,6	14,5	14,6	14,3
Travail à temps partiel	0,7	0,7	7,8	5,9
Travail par roulement	21,8	27,4	21,8	28,0
Télétravail de guérilla	23,0	13,9	19,0	12,7

Note : Le total des pourcentages associés à l'horaire de travail ordinaire, à l'horaire variable, à la STC et au travail à temps partiel devrait s'approcher de 100 (en raison de l'arrondissement, le total ne sera pas tout à fait égal à 100). Les répondants pouvaient combiner le travail par roulement et le télétravail de guérilla avec n'importe quelle des autres formules de travail.

Les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles d'utiliser les formules souples

À une exception près (travail à temps partiel), l'utilisation des formules de travail non conventionnelles n'est pas associée au sexe, mais varie selon le type d'emploi. En effet, les gestionnaires et les professionnels sont presque deux fois plus susceptibles que les autres de recourir à des horaires de travail variables et de faire du télétravail de guérilla. Les personnes occupant d'autres types d'emploi sont, à l'inverse, plus susceptibles que les gestionnaires et les professionnels d'avoir des horaires de travail fixes ou de travailler par roulement. Autrement dit, les gestionnaires et les professionnels (peu importe leur sexe) sont plus susceptibles que les personnes occupant d'autres types d'emploi de profiter d'une souplesse accrue en matière d'horaires et de lieux de travail.

Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de travailler à temps partiel

Peu importe leur situation familiale ou leur type d'emploi, les femmes sont significativement plus susceptibles que les hommes de travailler à temps partiel, observation d'ailleurs conforme aux résultats qu'avait obtenus Statistique Canada en 1995. Cependant, le fait que cette différence s'observe, indépendamment de la responsabilité de personnes à charge, semble indiquer que les raisons de travailler à temps partiel varient selon les groupes de femmes. Autrement dit, on ne devrait pas présumer que les femmes qui désirent travailler à temps partiel sont motivées par un désir ou un besoin de consacrer davantage de temps aux soins aux enfants ou aux aînés.

3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Les femmes responsables de personnes à charge sont moins susceptibles d'utiliser des horaires variables

Les mères ou les femmes responsables de soins aux aînés ou aux enfants sont moins susceptibles que tout autre groupe d'avoir des horaires variables. Ce constat malheureux indique que de nombreux employés qui ont un très grand besoin de telles formules n'y ont pas accès. Tout porte à croire que les organisations persistent à ne pas tenir compte des circonstances familiales dans l'aménagement des horaires de travail. En d'autres mots, le « mythe du cloisonnement du travail et de la vie personnelle » semble toujours être le principe directeur dans la majorité des grandes organisations au Canada.

Les employés qui ont la garde de personnes à charge sont plus susceptibles de faire du télétravail de guérilla

Les hommes et les femmes responsables de personnes à charge sont plus susceptibles de faire du télétravail de guérilla que leurs homologues sans personnes à charge. Une explication possible serait qu'ils utilisent ce type de formule de travail pour effectuer certaines tâches professionnelles lorsqu'ils doivent demeurer à la maison pour s'occuper d'un enfant ou d'un aîné malade, une stratégie qui pourrait se révéler profitable, tant pour l'employeur que les employés.

Les employés qui n'ont pas la garde de personnes à charge sont plus susceptibles de travailler par roulement

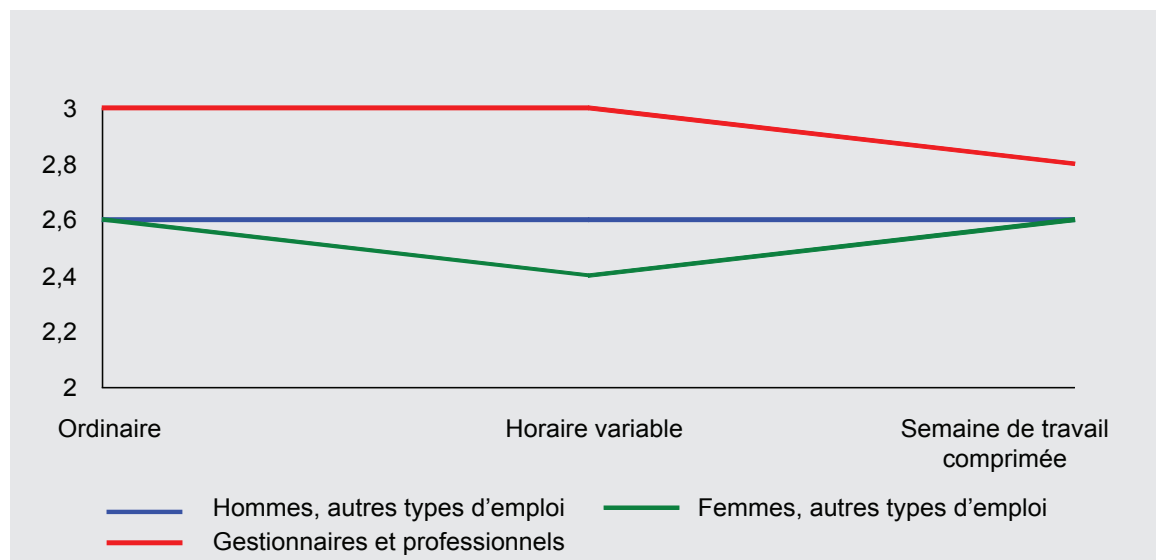
Les employés (peu importe leur sexe) sans personnes à charge sont plus susceptibles de travailler par roulement que leurs homologues ayant la garde de personnes à charge. Cette observation intéressante pourrait indiquer que les employés responsables de personnes à charge s'efforcent d'éviter ce type de formule pour ne pas nuire à leur capacité de s'acquitter de leurs responsabilités de fournisseurs de soins. Il se pourrait également que les employeurs choisissent des employés ayant moins de responsabilités extérieures pour le travail par roulement, que ce soit par altruisme ou dans le simple but de réduire l'absentéisme et les mouvements de l'effectif.

3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

L'annexe B présente les analyses de données effectuées pour déterminer l'effet des différentes formules de travail non conventionnelles sur le conflit entre le travail et la vie personnelle. On verra en premier lieu comment le fait d'avoir un horaire conventionnel (9 h à 17 h), souple ou comprimé influe sur le conflit entre le travail et la vie personnelle. On examinera ensuite l'incidence des formules de travail à temps partiel sur les différents types de conflit. Les effets du travail par roulement et du télétravail de guérilla seront abordés dans les deux dernières parties de la présente sous-section.

3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 1 : Relation entre la formule de travail, le sexe, le type d'emploi et l'interférence du travail dans la famille
Gender by Job Type Work-to-Family Interference and Work Arrangement



Les formules de travail ne sont pas liées à une surcharge de rôles

Les données révèlent que la formule de travail utilisée n'a pas d'effet significatif sur la surcharge de rôles.

La semaine de travail comprimée est associée à une plus faible interférence du travail dans la famille chez les gestionnaires et les professionnels

Les formules de travail sont associées de façon significative au niveau d'interférence du travail dans la famille¹⁷. Par contre, cette relation n'est pas directe. Elle varie selon le sexe et le type d'emploi de la personne (figure 1). La semaine de travail comprimée est associée à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille chez les gestionnaires des deux sexes. Cette observation donne à penser qu'en travaillant le même nombre d'heures en moins de jours, les employés ayant des responsabilités professionnelles plus importantes disposent du temps nécessaire pour vaquer à leurs responsabilités familiales. Par contre, la semaine de travail comprimée n'influe pas sur le niveau d'interférence du travail dans la famille des employés occupant d'autres types d'emploi.

Les horaires souples sont associés à un niveau moindre d'interférence du travail dans la famille pour les femmes occupant d'autres types d'emploi

Les femmes occupant d'autres types d'emploi (c.-à-d. commis de bureau, postes administratifs ou techniques) et ayant des horaires souples font état de niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille que leurs homologues aux horaires fixes ou comprimés. Nous n'avons pas noté d'effet similaire chez les hommes dans la même situation (en fait, nous n'avons pas observé de lien entre la formule de travail et cette forme de conflit chez les hommes occupant d'autres types d'emploi). De plus, les horaires variables n'influent pas sur cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle chez les gestionnaires et les professionnels des deux sexes.

¹⁷ Relation significative et importante dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi. Relation non importante dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge.

3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Les horaires fixes sont associés à des niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail

La formule de travail est liée de façon significative au niveau perçu d'interférence des exigences et responsabilités familiales avec le travail¹⁸. Les femmes et les hommes ayant la garde de personnes à charge et dont l'horaire de travail est conventionnel et fixe (heures de départ et d'arrivée fixes) signalent les plus bas niveaux d'interférence de la famille dans le travail (moyenne de 2,1), alors que leurs homologues aux horaires variables signalent les plus hauts niveaux (moyenne de 2,3). Cette augmentation pourrait être due au fait que les employés aux formules de travail variables ont plus de difficulté à refuser les demandes familiales (surtout si leur partenaire n'a pas accès à la même souplesse au travail), ce qui fait augmenter ce type d'interférence. Il se pourrait également que les membres de la famille s'attendent davantage à ce qu'un conjoint/parent à l'horaire variable (par opposition à un horaire fixe) puisse interrompre temporairement sa journée ou reporter son travail à plus tard pour parer à une urgence familiale ou participer à une activité familiale. De telles attentes pourraient augmenter le niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle pour ces personnes. Quant à la semaine de travail comprimée, les données indiquent qu'elle est associée à des niveaux d'interférence qui se situent entre ces deux extrêmes (moyenne de 2,2).

Les employés aux horaires variables responsables de personnes à charge signalent des niveaux moindres de pression sur le fournisseur de soins

La formule de travail est associée de façon significative à la pression sur le fournisseur de soins¹⁹. Ce type de pression est à son plus bas chez les hommes et les femmes à horaire variable responsables de personnes à charge (moyenne de 1,6). Au contraire, leurs homologues qui travaillent de 9 h à 17 h (moyenne de 1,9) ou dont la semaine de travail est comprimée (moyenne de 1,8) font état d'une forte pression. Ces observations donnent à penser que les formules de travail variables aident les employés à s'acquitter de leurs responsabilités de fournisseurs de soins aux aînés (p. ex. prendre un rendez-vous médical pour une personne à charge) pendant les heures de travail habituelles. Malheureusement, nos données révèlent que cette souplesse accrue a également un prix : un niveau plus élevé d'interférence de la famille dans le travail.

Les employés à temps partiel signalent des niveaux moindres de surcharge de rôles

Les formules de travail à temps partiel sont liées de façon significative à des niveaux moindres de surcharge de rôles²⁰. Les analyses selon le sexe/type d'emploi (figure 2a) et selon le sexe/responsabilité de personne à charge (figure 2b) font état de la même relation entre la surcharge de rôles et le travail à temps partiel. On note toutefois que :

- sauf chez les employés sans personnes à charge, le travail à temps partiel est associé à des niveaux moindres de surcharge de rôles;
- le travail à temps partiel atténue plus efficacement le niveau de surcharge de rôles des hommes que des femmes, peu importe le type d'emploi des personnes et qu'elles soient ou non responsables de personnes à charge.

Ces observations indiquent, sans surprise, que l'une des façons de réduire la surcharge de rôles est de consacrer moins de temps à un travail rémunéré. Le fait que le travail à temps partiel entraîne une diminution plus importante de la surcharge de rôles chez les hommes que chez les femmes donne à penser que lorsque les femmes passent au travail à temps partiel, elles consacrent une plus grande partie de l'ancien temps de travail à des rôles non professionnels que leurs homologues masculins. Il est également intéressant de noter que le travail à temps partiel n'améliore que faiblement la situation des femmes gestionnaires ou professionnelles. Une analyse

¹⁸ Relation significative et importante dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge. Relation non importante dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi.

¹⁹ Relation significative et importante dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge. Relation non importante dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi.

²⁰ R² de 0,04 dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi, et de 0,048 dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge.

3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

additionnelle des données (non présentée ici) fait la lumière sur cette observation. L'analyse a révélé que les femmes gestionnaires ou professionnelles travaillant à temps partiel passent plus de temps au travail que tout autre groupe d'employés à temps partiel (près de 30 heures par semaine). Ces femmes consacrent également plus de temps aux soins aux personnes à charge que leurs homologues qui travaillent à temps plein. Par conséquent, le nombre total d'heures qu'elles consacrent aux activités professionnelles et familiales n'est guère différent de celui de leurs homologues qui travaillent à temps plein.

Les employés à temps partiel signalent des niveaux moindres de surcharge de rôles

Les données indiquent également que les employés responsables de personnes à charge atteignent des niveaux beaucoup plus bas d'interférence du travail dans la famille lorsqu'ils travaillent à temps partiel. En d'autres termes, le travail à temps partiel est une des façons de faciliter la conciliation des responsabilités professionnelles et des exigences familiales. La figure 3 présente la relation entre l'interférence du travail dans la famille et le travail à temps partiel chez les hommes et les femmes sans personnes à charge. La figure permet de tirer les conclusions suivantes :

- à une exception près (hommes sans personnes à charge), le travail à temps partiel est associé à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille;
- le travail à temps partiel réduit plus efficacement ce type d'interférence chez les hommes et les femmes responsables de personnes à charge que chez les employés qui n'ont pas cette responsabilité;
- le travail à temps partiel est associé à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille chez les femmes sans personnes à charge, mais pas chez leurs homologues masculins.

Ces observations indiquent que le passage au travail à temps partiel est une des stratégies que devraient envisager les hommes et les femmes ayant la garde de personnes à charge et subissant une forte interférence du travail dans la famille.

Le travail à temps partiel est associé à de hauts niveaux d'interférence de la famille dans le travail pour les femmes

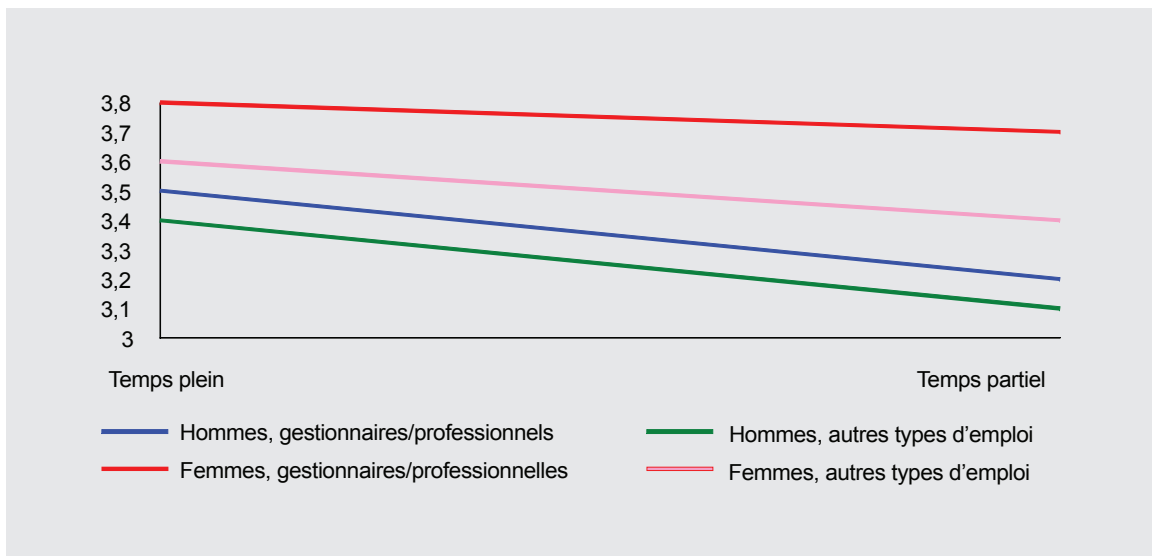
Le travail à temps partiel est associé de façon significative au niveau d'interférence de la famille dans le travail²¹. Par contre, il ne s'agit pas d'une relation directe : elle varie selon le sexe de l'employé et le fait qu'il soit ou non responsable de personnes à charge (figure 4). Tout d'abord, il est évident que le travail à temps partiel est une stratégie efficace pour réduire l'interférence de la famille dans le travail chez les hommes responsables de personnes à charge, qui signalent des niveaux beaucoup plus bas de ce type d'interférence que leurs homologues qui travaillent à temps plein. On ne peut pas dire la même chose des autres groupes compris dans l'analyse. En effet, qu'elles soient ou non responsables de personnes à charge, les femmes qui travaillent à temps partiel font état de niveaux d'interférence de la famille dans le travail plus élevés que celles qui travaillent à temps plein. De même, les hommes sans personnes à charge qui travaillent à temps partiel font état de niveaux plus élevés de ce type de conflit que leurs homologues qui travaillent à temps plein. Il est difficile d'interpréter ces résultats sans données longitudinales. Ils pourraient indiquer que le travail à temps partiel est une façon, pour les personnes estimant que leurs exigences familiales interfèrent avec leur travail, de composer avec ces problèmes. Autrement dit, de hauts niveaux d'interférence de la famille dans le travail pourraient augmenter les chances qu'une personne travaille à temps partiel. Il se pourrait à l'inverse que les employés pour qui le travail à temps partiel est une façon de composer avec les responsabilités associées à la garde de personnes à charge soient plus susceptibles de juger que leur famille nuit à leur travail. Autrement dit, le fait de travailler à temps partiel entraînerait une plus forte impression d'interférence de la famille dans le travail.

²¹ Relation significative et importante dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge. Relation non importante dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi

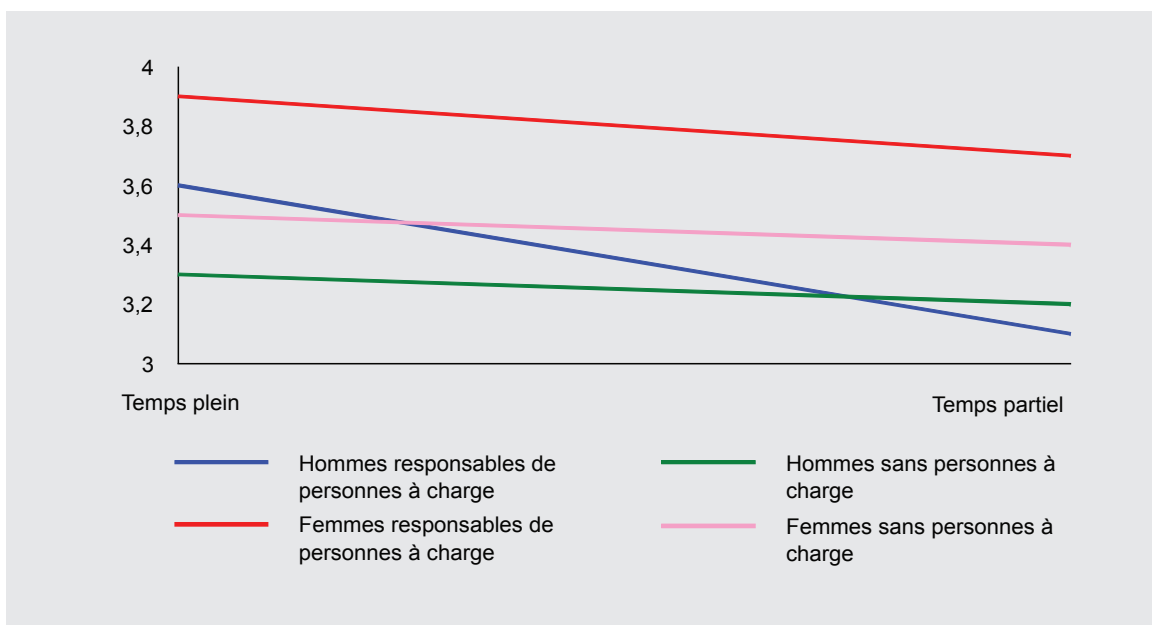
3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 2 : Surcharge de rôles et travail à temps partiel

a. Relation entre le travail à temps partiel, le sexe, le type d'emploi et la surcharge de rôles



b. Relation entre le travail à temps partiel, le sexe, la responsabilité de personnes à charge et la surcharge de rôles



3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 3 : Relation entre le travail à temps partiel, le sexe, la responsabilité de personnes à charge et l'interférence du travail dans la famille

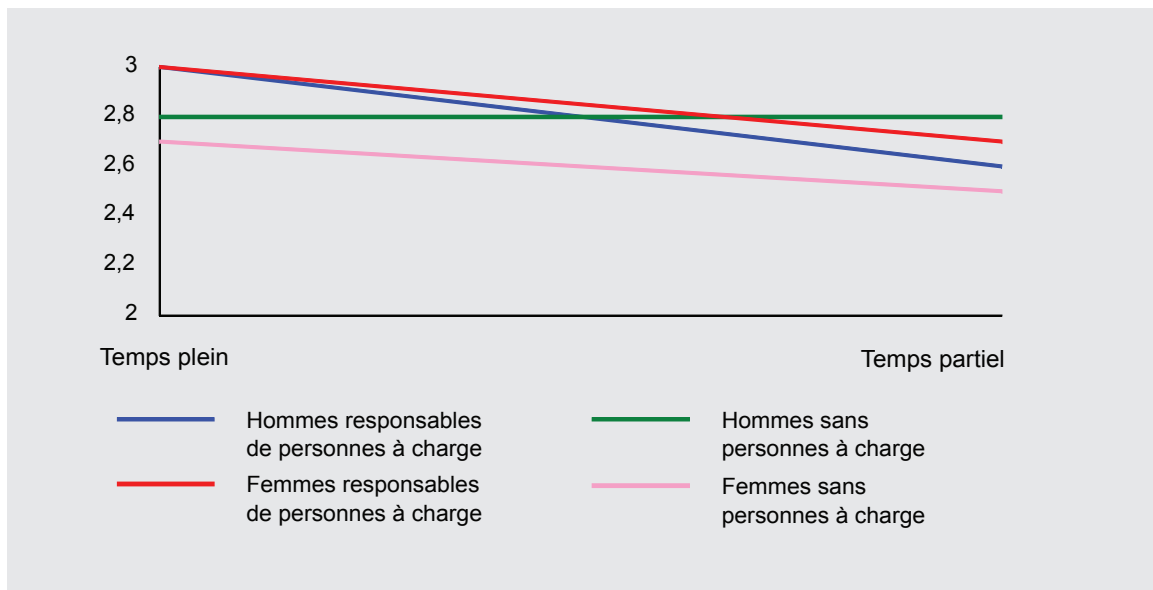
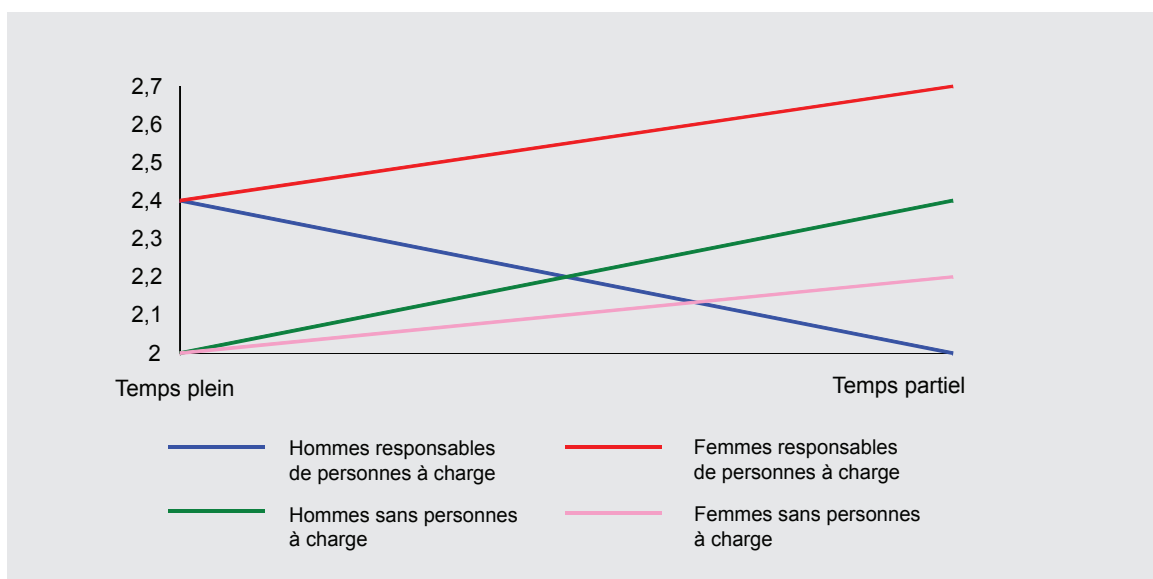


Figure 4 : Relation entre le travail à temps partiel, le sexe, la responsabilité de personnes à charge et l'interférence de la famille dans le travail



3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Le travail à temps partiel ne soulage pas la pression sur le fournisseur de soins

Les données de l'étude sont sans équivoque : le travail à temps partiel n'aide pas les employés à composer avec la pression sur le fournisseur de soins (les analyses selon le sexe/type d'emploi et selon le sexe/responsabilité de personnes à charge ne révèlent pas de relation significative ou importante).

Les hommes ayant la garde de personnes à charge et qui travaillent par roulement font état de faibles niveaux de surcharge de rôles

Sauf pour les hommes ayant la garde de personnes à charge, le travail par roulement n'est pas associé à la surcharge de rôles²². La figure 5 présente les données relatives à la relation entre le travail par roulement et la surcharge de rôles selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge. Comme on peut le voir, le travail par roulement n'a d'incidence que pour les hommes ayant la garde de personnes à charge. Il présente alors un avantage inattendu : des niveaux moindres de surcharge de rôles. Les données sur le temps consacré aux soins aux personnes à charge (non présentées ici) aident à expliquer cette observation. En effet, les hommes qui travaillent par roulement consacrent moins d'heures par semaine aux soins aux enfants que leurs homologues qui ne travaillent pas par roulement. Il se peut qu'ils ne puissent être présents au moment d'effectuer certaines tâches familiales ou qu'ils soient trop fatigués après leur quart de travail pour se charger de ces tâches. Enfin, il est intéressant de noter que cette différence n'a pas été observée chez les femmes de l'échantillon. En fait, peu importe leur formule de travail, les femmes ayant des personnes à charge ont signalé les plus importants niveaux de surcharge de rôles de tous les groupes.

Le travail par roulement est associé à de hauts niveaux d'interférence du travail dans la famille

Les formules de travail par roulement sont associées de façon significative à de hauts niveaux d'interférence du travail dans la famille²³. Par contre, leur incidence sur cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle n'est pas directe; elle varie selon le sexe/type d'emploi (figure 6a) et le sexe/responsabilité de personnes à charge (figure 6b). Ces figures permettent de tirer les conclusions suivantes :

- qu'ils travaillent ou non par roulement, les gestionnaires et les professionnels signalent des niveaux plus élevés d'interférence du travail dans la famille que les employés occupant d'autres types d'emploi;
- à l'exception des femmes sans personnes à charge, les employés qui travaillent par roulement signalent des niveaux plus élevés d'interférence du travail dans la famille les autres;
- le travail par roulement n'est pas associé à l'interférence du travail dans la famille chez les femmes sans personnes à charge;
- les femmes occupant d'autres types d'emploi et qui travaillent par roulement sont celles qui éprouvent le plus de difficulté avec l'interférence du travail dans la famille (c.-à-d. qu'elles signalent la plus grande augmentation de ce type de conflit lorsqu'elles passent au travail par roulement).

²² R² de 0,024 dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi, et de 0,045 dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge.

²³ R² de 0,058 dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi, et de 0,042 dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge.

3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 5 : Relation entre le travail par roulement, le sexe, la responsabilité de personnes à charge et la surcharge de rôles

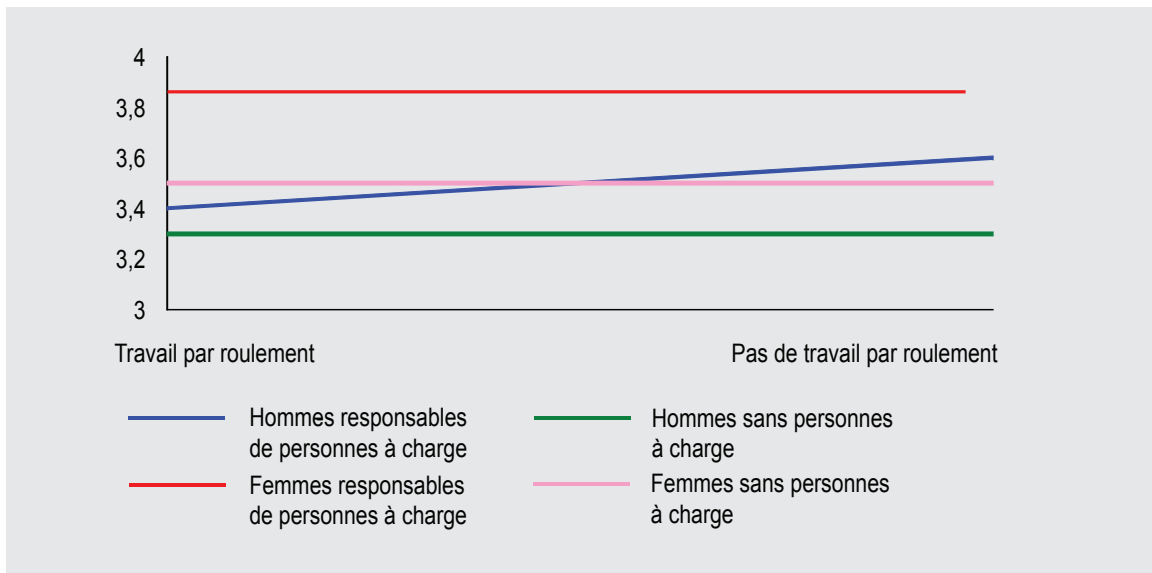
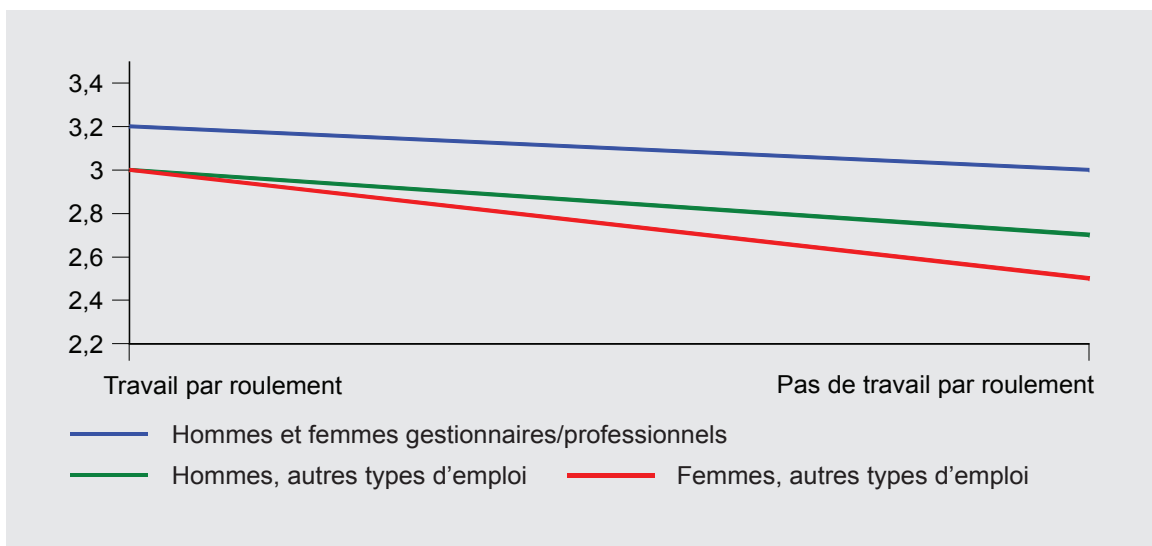


Figure 6 : Interférence du travail dans la famille et travail par roulement

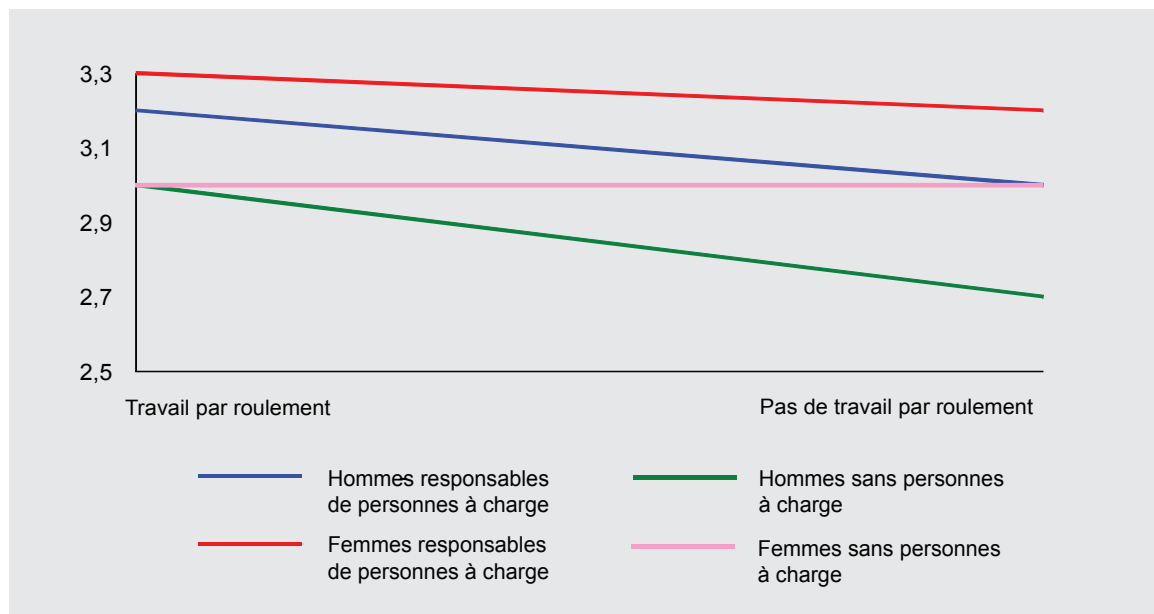
a. Relation entre le travail par roulement, le type d'emploi et l'interférence du travail dans la famille



3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 6 : Interférence du travail dans la famille et travail par roulement

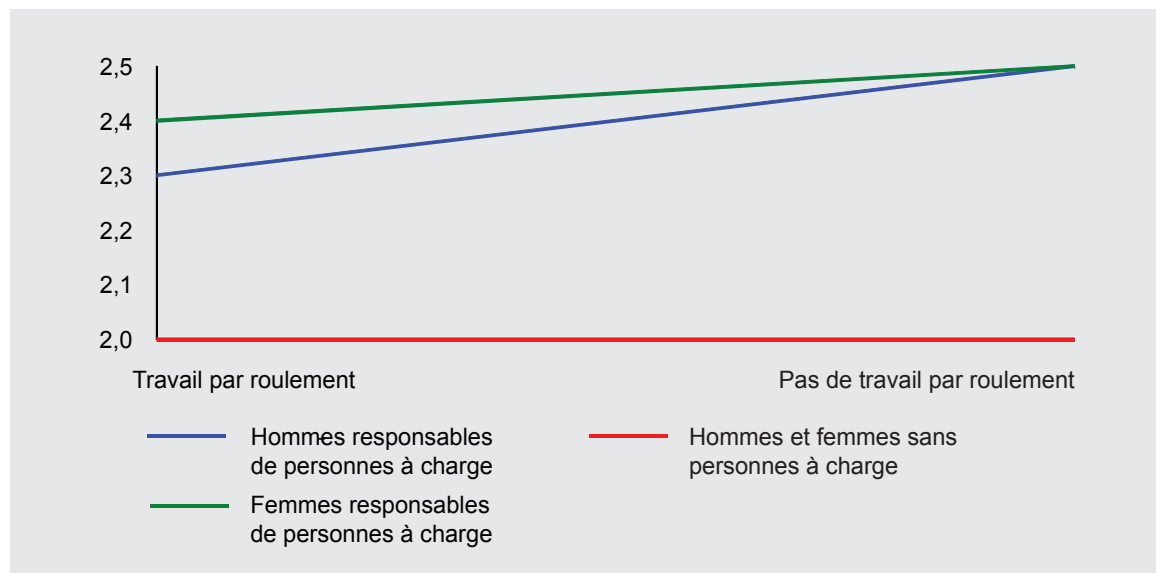
b. Relation entre le travail par roulement, le sexe, la responsabilité de personnes à charge et l'interférence du travail dans la famille



Il est possible de tirer plusieurs conclusions de ces données. En premier lieu, peu importe leur sexe, les employés responsables de personnes à charge semblent avoir de la difficulté à composer avec le travail par roulement. Cette observation concorde avec les conclusions des recherches réalisées dans ce domaine, qui indiquent que les travailleurs de quarts ont plus de difficulté à prendre part à des activités familiales qui se déroulent pendant leurs heures de travail ou de sommeil. La présente étude donne à penser que les personnes pourraient réduire le niveau d'interférence de leur travail dans leur famille en évitant (si possible) le travail par roulement ou en réduisant ces heures au maximum lorsqu'ils doivent s'occuper de jeunes enfants ou d'aînés. Cette recommandation concorde avec le fait que les hommes et les femmes sans personnes à charge éprouvent moins de difficulté à travailler par roulement que leurs homologues aux responsabilités familiales plus importantes.

3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 7 : Relation entre le travail par roulement, le sexe, la responsabilité de personnes à charge et l'interférence de la famille dans le travail



En second lieu, le travail par roulement semble poser davantage problème (du moins en ce qui concerne cette forme de conflit) pour les employés occupant des emplois de la catégorie « autres ». Les femmes utilisant cette formule de travail semblent trouver particulièrement difficile de satisfaire aux exigences familiales. Bien qu'il ne soit pas facile d'en trouver la raison précise, plusieurs explications sont possibles. Tout d'abord, comme l'ont révélé Higgins et Duxbury (2002), les gestionnaires et les professionnels de l'échantillon font état de revenus beaucoup plus élevés que les personnes occupant d'autres types d'emploi. Il se peut donc que les gestionnaires et les professionnels qui travaillent par roulement utilisent ces revenus plus élevés pour se procurer l'aide dont ils ont besoin à la maison pendant leur quart de travail. Il se peut également qu'en raison de leur position dans l'organisation, ces personnes contrôlent mieux leur horaire. Cette interprétation laisse sous-entendre que les organisations pourraient aider à abaisser les niveaux d'interférence du travail dans la famille des employés en leur donnant plus de contrôle sur leurs quarts de travail (p. ex. tenir compte de leur opinion, permettre l'échange des quarts entre employés).

Les travailleurs de quarts ayant la garde de personnes à charge sont moins susceptibles de signaler de l'interférence de la famille dans le travail

Le travail par roulement explique une portion significative de la variation du niveau d'interférence de la famille dans le travail dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge²⁴. Un peu comme dans le cas de la surcharge de rôles, le lien entre le travail par roulement et des niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail est le plus fort dans le cas des hommes responsables de personnes à charge (figure 7). Les femmes ayant des personnes à charge et qui travaillent par roulement font également état de niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail que leurs homologues utilisant d'autres

²⁴ L'analyse selon le sexe et le type d'emploi n'a pas révélé de relation significative entre le travail par roulement et l'interférence de la famille dans le travail.

3.2.3 Et alors? Le lien entre l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et le conflit entre le travail et la vie personnelle

formules. Par contre, la différence est moins marquée que dans le cas des hommes. Si les exigences familiales semblent moins susceptibles d'interférer avec le travail effectué à l'extérieur de la plage traditionnelle de 9 h à 17 h, c'est sans doute parce que de nombreux couples canadiens désynchronisent leurs horaires de travail. Comme il a été noté précédemment (Higgins et Duxbury, 2002), un répondant sur trois aménage son horaire de travail dans le but de partager les soins aux enfants avec son partenaire (p. ex. effectuer un quart de travail à des heures différentes de celles du partenaire pour ne pas avoir à faire garder les enfants).

Le travail par roulement n'est pas associé à la pression sur le fournisseur de soins

Les données indiquent que le travail par roulement n'est pas associé à la pression sur le fournisseur de soins (les analyses selon le sexe/type d'emploi et selon le sexe/la responsabilité de personnes à charge n'ont pas révélé de lien significatif). Autrement dit, les soins aux aînés ne sont pas plus faciles ou difficiles à gérer à cause du travail par roulement.

Le télétravail de guérilla est associé à une surcharge de rôles et à une interférence plus importantes

Les résultats de la présente étude ont indiqué que les employés responsables de personnes à charge étaient plus susceptibles que les autres d'effectuer du télétravail de guérilla. Nous avons émis l'hypothèse que les parents utilisaient ce genre de formule de travail comme moyen de combiner les responsabilités associées à la garde de personnes à charge et celles d'un emploi rémunéré (p. ex. travailler de chez soi au lieu de prendre congé lorsqu'un enfant est malade). En examinant le lien entre le télétravail de guérilla et le conflit entre le travail et la vie personnelle, on constate que les employés utilisant cette stratégie signalent de plus hauts niveaux de surcharge de rôles, d'interférence du travail dans la famille et de la famille dans le travail. De plus, le fait qu'aucun des paramètres d'interaction ne soit significatif indique que cette stratégie pose problème pour les employés des deux sexes, peu importe leur type d'emploi et qu'ils aient ou non des personnes à charge.

Les données indiquent que le télétravail de guérilla pose davantage problème sur le plan de l'interférence entre les rôles (les niveaux moyens des deux formes d'interférence sont de 0,3 plus élevés chez les employés ayant la garde de personnes à charge qui utilisent cette formule que chez ceux qui ne l'utilisent pas) que sur celui de la surcharge (écart de seulement 0,2). Ces données indiquent que les employés ont de la difficulté à séparer les rôles professionnels des rôles familiaux lorsqu'ils font du télétravail. Les plus hauts niveaux de surcharge de rôles dans les deux groupes d'analyses indiquent également que les personnes qui utilisent cette stratégie subissent de plus fortes pressions temporelles. Combinés, tous ces résultats indiquent que les employés utilisent le moins possible cette formule de travail. Il semble que le fait de cumuler les rôles professionnels et familiaux sous un même toit pendant les heures habituelles de travail augmente les tensions entre le travail et la vie personnelle, du moins quand le télétravail est effectué de façon ponctuelle.

3.3 Souplesse perçue

3.3 Souplesse perçue

L'incompatibilité des horaires est l'un des plus épineux aspects de la question temporelle. En effet, comme la société ne permet certaines activités qu'à certains moments, il devient essentiel de tenir compte du facteur temps pour déterminer l'effet des horaires de travail. L'incompatibilité des horaires affecte les membres de la famille et leur capacité de passer du temps ensemble. Elle se manifeste également lorsque l'horaire de travail d'une personne ne lui permet pas de participer aux activités scolaires des enfants ou d'accéder à différents services (médecin, dentiste, etc.).

La souplesse en matière d'horaires et de lieux de travail peut permettre la conciliation des responsabilités professionnelles et des exigences familiales en augmentant la capacité d'un employé à contrôler, prédire et absorber le changement dans le cadre de ses rôles professionnels et familiaux. Les employés dont l'organisation offre une telle souplesse peuvent choisir l'horaire et le lieu de travail les plus efficaces en fonction de leur style de travail, des demandes de leur famille et de leurs loisirs. Les formules d'adaptation officielles qu'on trouve dans de nombreuses organisations s'inscrivent dans le cours normal des interactions entre les employés. Bien que permises par l'employeur, elles ne découlent pas d'une politique officielle de l'organisation. Elles sont plutôt négociées ou proposées au cas par cas (dépendent généralement de la personnalité du supérieur).

La présente section du rapport est divisée en deux parties principales. Dans la première, nous décrivons, à partir de nos données, le niveau de souplesse dont les travailleurs canadiens jugent disposer en matière d'horaires et de lieux de travail. Nous aborderons les résultats pour la totalité de l'échantillon avant de passer aux analyses par sexe/type d'emploi et par sexe/responsabilité de personnes à charge. La deuxième partie vise à déterminer si une plus forte impression de souplesse aide les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Nous présenterons les analyses effectuées sur l'ensemble de l'échantillon avant les analyses détaillées de la relation entre la souplesse perçue et chaque forme de conflit entre le travail et la vie personnelle.

3.3.1 Jusqu'à quel point les employés canadiens contrôlent-ils leur journée de travail?

Le tableau 3 présente les données sur la souplesse perçue pour la totalité de l'échantillon. Il offre une vision partagée du niveau de souplesse dont les employés canadiens jugent disposer en matière d'horaires et de lieux de travail. Une majorité simple de répondants (39 %) estime disposer d'une souplesse officielle modérée et un répondant sur trois, d'une souplesse élevée (33 %). Par contre, une importante proportion de l'échantillon (29 %) estime qu'elle ne contrôle guère sa journée de travail.

3.3.1 Jusqu'à quel point les employés canadiens contrôlent-ils leur journée de travail?

Tableau 3 : Perceived Flexibility for Total Sample

	% de l'échantillon estimant disposer d'une souplesse		
	Faible	Modérée	Élevée
Souplesse perçue : mesure totale	28,6	38,7	32,7
Souplesse modérée : une majorité de répondants estiment facile de			
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade	26,2	20,1	53,7
Prendre leurs repas en famille	26,1	22,6	51,3
Choisir librement le moment de leurs vacances	27,2	22,0	50,8
Interrompre temporairement leur journée de travail pour des raisons personnelles ou familiales	29,2	20,0	50,8
Varié leurs heures de travail	34,7	18,5	46,8
Souplesse variable : l'échantillon suit une distribution bimodale lorsqu'il est question de			
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné	31,6	24,0	24,0
Aménager l'horaire de travail (p. ex. quarts, temps supplémentaire) pour respecter des engagements personnels/familiaux	38,2	22,7	38,1
Prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence	31,9	25,7	32,5
Souplesse faible : la majorité des répondants estiment difficile de			
Se trouver à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école	74,4	13,5	12,1
Travailler de leur domicile pendant une partie de la journée de travail habituelle	70,5	13,2	16,3

L'examen des énoncés composant l'instrument de mesure de la souplesse officielle révèle d'importantes variations dans les formes de souplesse accessibles aux employés de l'échantillon. Ces formes de souplesse se répartissent entre trois grandes catégories :

- **Faible :** La majorité des répondants estiment difficile d'utiliser cette forme de souplesse;
- **Variable :** Les répondants qui estiment facile d'utiliser cette forme de souplesse sont presque aussi nombreux que ceux qui estiment difficile de le faire.

3.3.1 Jusqu'à quel point les employés canadiens contrôlent-ils leur journée de travail?

- **Modérée** : Une importante proportion de l'échantillon estime facile d'utiliser cette forme de souplesse, mais de nombreux répondants (d'un quart à un tiers de l'échantillon) jugent difficile de le faire. En d'autres mots, la souplesse perçue relativement à cet énoncé est répartie de façon bimodale.

Cinq formes de souplesse entrent dans la catégorie « modérément » facile (c.-à-d. facile pour près de la moitié de l'échantillon, difficile pour environ 25 %) : (1) choisir librement le moment des vacances, (2) interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons familiales/personnelles, (3) prendre un jour de congé payé lorsqu'un enfant est malade, (4) prendre les repas en famille, (5) varier les heures de travail. Un certain nombre de ces énoncés décrivent des activités que de nombreux employés tiennent aujourd'hui pour acquises, peu importe leur situation familiale (p. ex. la capacité de choisir librement le moment des vacances ou d'être à la maison à temps pour manger en famille). Trois de ces formes de souplesse (capacité d'interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons personnelles, congé payé pour soigner un enfant malade, possibilité de varier les heures de travail) décrivent des mesures d'adaptation que des entreprises progressistes offrent à leurs employés. Le besoin de mesures de ce genre a augmenté au rythme de l'augmentation du nombre de parents sur le marché du travail. Le fait que la moitié des répondants disent disposer de telles options indique que de nombreux employeurs de notre échantillon se sont dotés de programmes pour venir en aide aux employés responsables de personnes à charge.

Trois formes de souplesse sont associées à une « souplesse variable » :

- prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge (difficile pour 45 %, facile pour 32 %);
- aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux (difficile pour 38 %, facile pour 38 %);
- prendre congé pour assister à des cours ou à des conférences (difficile pour 32 %, facile pour 33 %).

La proportion de l'échantillon ayant répondu qu'il était facile de prendre un jour de congé payé pour prendre soin d'un enfant était plus élevée que celle ayant répondu la même chose pour les soins aux aînés (le nombre de répondants ayant indiqué qu'il était difficile de prendre un congé payé pour s'occuper d'un aîné était presque deux fois plus élevé que pour les soins aux enfants). Cette observation donne à penser que de nombreuses organisations voient encore les questions d'équilibre entre le travail et la vie personnelle sous l'angle des soins aux enfants. Or, nos données sur la pression subie par le fournisseur de soins indiquent que les employeurs canadiens doivent élargir leur compréhension des choses et offrir des congés payés pour les soins aux aînés. En ce qui concerne la possibilité de prendre congé pour suivre une formation, il est également troublant de constater que de nombreuses organisations canadiennes ne voient pas le développement professionnel comme une responsabilité partagée (c. à d. qu'elles n'appuient pas la formation pendant les heures de travail). On peut donc présumer que les employés dont la capacité de participer à des activités de formation les soirs ou les fins de semaine est limitée parce qu'ils doivent s'occuper d'enfants ou d'aînés disposent de deux options :

- participer quand même à ces activités (ce qui accentuera le conflit entre leur travail et leur vie personnelle);
- ne pas y participer, et ainsi compromettre leur progression professionnelle.

3.3.2 L'incidence du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge sur la souplesse perçue

Enfin, le fait que près de 40 % des répondants estiment difficile d'aménager leur horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux semble indiquer que de nombreux employeurs croient encore au « mythe du cloisonnement du travail et de la vie personnelle ». Une telle conception des choses était possible à l'époque où dans la famille canadienne typique, l'homme assurait le soutien de la famille et la femme, les soins aux enfants à la maison, mais elle est maintenant dépassée.

Seuls deux énoncés (« travailler de la maison une partie de la journée » et « être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école ») entrent dans la catégorie « difficile ». Pour 70 % des répondants, il est difficile de travailler de la maison, ce que 16 % des répondants jugent facile. Ces résultats concordent avec les données sur le télétravail officielles présentées plus tôt (16 % des répondants peuvent accomplir du travail à la maison de façon non officielle). Elles semblent également confirmer que les organisations sont prêtes à faire preuve de souplesse pour les horaires de certains employés, mais moins en ce qui concerne leur lieu de travail. Le fait que les trois quarts des répondants jugent difficile d'être à la maison lorsque leurs enfants reviennent de l'école n'est guère surprenant. En effet, des recherches sur l'interférence du travail dans la famille (Duxbury et Higgins, 2003) ont révélé que les trois quarts des employés canadiens subissaient des niveaux modérés à élevés de ce type de conflit. Enfin, ces résultats renforcent également notre affirmation antérieure selon laquelle les conflits d'horaires (le besoin d'être à deux endroits différents en même temps) pouvaient contribuer au conflit entre le travail et la vie personnelle.

L'examen des différences entre les groupes pour chaque forme de souplesse perçue nous permet de mieux voir qui dispose de souplesse en matière d'horaires et de lieux de travail. L'annexe C contient l'ensemble des données sur les relations entre la souplesse perçue, le sexe des employés, leur type d'emploi et le fait qu'ils aient ou non des personnes à charge. Les principales différences entre ces groupes sont abordées ci-dessous.

3.3.2 L'incidence du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge sur la souplesse perçue

Nos données indiquent que le niveau de souplesse perçue est associé au sexe, au type d'emploi et à la responsabilité de personnes à charge. Les principales différences sont décrites ci-après. On trouvera les données mentionnées dans cette section à l'annexe C.

3.3.2 L'incidence du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge sur la souplesse perçue

Les hommes sont plus susceptibles que les femmes de signaler de hauts niveaux de souplesse, qu'ils aient ou non des personnes à charge

Nous avons observé d'importantes différences entre les sexes pour 60 % des formes de souplesse perçue comprises dans l'instrument de mesure²⁵. Ces différences sont particulièrement intéressantes, car elles se manifestent indépendamment de la responsabilité de personnes à charge.

Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de signaler des difficultés à varier leur horaire de travail, à travailler de leur domicile pendant la journée, à prendre congé lorsqu'elles le désirent, à interrompre temporairement leur journée de travail pour des raisons personnelles ainsi qu'à prendre une journée de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade ou d'un aîné dont elles ont la charge. Les hommes sont plus susceptibles de déclarer ces tâches faciles.

Les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'estimer difficile de prendre des congés payés pour s'occuper de personnes à charge

Quatre des différences entre les sexes susmentionnées sont particulièrement intéressantes, car elles se manifestent même lorsqu'on tient compte du type d'emploi des répondants. En effet, peu importe leur type d'emploi et qu'elles aient ou non la responsabilité de personnes à charge, les femmes de l'échantillon sont plus susceptibles que les hommes de signaler des difficultés à travailler de leur domicile pendant la journée, à interrompre temporairement leur journée de travail pour des raisons personnelles ainsi qu'à prendre une journée de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade ou d'un aîné dont elles ont la charge. Ces observations sont préoccupantes, car les femmes de l'échantillon sont aussi plus susceptibles que les hommes d'assumer la principale responsabilité des soins aux enfants et aux aînés de leur famille.

Au contraire, les hommes de l'échantillon sont plus susceptibles que les femmes de signaler des niveaux modérés de souplesse pour tous les énoncés sauf un (ils sont plus susceptibles que les femmes de trouver facile de varier leurs heures de travail).

Les employés responsables de personnes à charge jugent plus difficile d'aménager leur horaire pour respecter leurs engagements personnels ou familiaux

Une seule des différences en matière de souplesse perçue est associée à la responsabilité de personnes à charge : les hommes et les femmes ayant la garde de personnes à charge sont plus susceptibles d'estimer difficile d'aménager leur horaire pour respecter des engagements personnels ou familiaux que leurs homologues sans personnes à charge. Ces derniers, en revanche, sont plus susceptibles de juger cette même tâche facile. Les femmes responsables de personnes à charge (enfants ou aînés) sont plus susceptibles que tout autre groupe de trouver cette activité difficile (43 % signalent de faibles niveaux de souplesse dans ce domaine). Ce constat est malheureux, puisque les employés ayant de telles responsabilités sont susceptibles d'avoir encore plus besoin de cette souplesse. Ces données réfutent également l'idée que les femmes responsables de personnes à charge (enfants ou aînés) jouissent d'un traitement préférentiel en milieu de travail.

²⁵ Lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, on ne note aucune différence entre les sexes pour deux formes de souplesse perçue : prendre congé pour assister à un cours et prendre les repas en famille.

3.3.2 L'incidence du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge sur la souplesse perçue

Les femmes gestionnaires et professionnelles disposent de moins de souplesse que les autres employés

La plupart des différences entre les sexes en matière de souplesse perçue disparaissent lorsqu'on fait un ajustement pour le facteur du type d'emploi. L'écart qui demeure sépare les gestionnaires/professionnels masculins des féminins. Nous n'avons observé aucune différence entre les sexes en matière de souplesse perçue chez les autres employés. Les femmes gestionnaires et professionnelles sont plus susceptibles que leurs homologues masculins de signaler des difficultés à varier leur horaire de travail, à choisir librement le moment de leurs vacances, à prendre congé pour assister à un cours ou à aménager leur horaire pour respecter des engagements personnels ou familiaux. Ces femmes sont également significativement plus susceptibles que les répondantes occupant d'autres types d'emploi de signaler des difficultés à prendre congé lorsqu'elles le désirent, à prendre congé pour assister à un cours, à interrompre temporairement leur journée de travail pour des raisons personnelles, à prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade ou d'un aîné dont elles ont la charge ainsi qu'à être à la maison lorsque leurs enfants reviennent de l'école. À deux exceptions près, nous n'avons observé aucune différence liée au type d'emploi chez les hommes²⁶.

Il est peu probable que les femmes gestionnaires et les professionnelles soient moins en mesure de varier leurs heures de travail que les autres employés. Ces données permettent plutôt de présumer que ces femmes sont moins susceptibles de se prévaloir de la souplesse offerte ou de demander certaines faveurs concernant les congés, les heures de travail, etc. Nous ne pouvons que spéculer sur les raisons à l'origine de cet état de choses. Parmi les explications possibles, on trouve l'idée que les femmes gestionnaires ou professionnelles s'inquiètent plus que leurs homologues masculins ou que les employés occupant d'autres types de poste de la façon dont leur employeur les percevra si elles varient leurs heures, aménagent leur horaire pour respecter des engagements familiaux, etc. (elles s'inquiètent d'être cataloguées dans la « filière maman », qu'on croit qu'elles ne prennent pas leur carrière au sérieux). Il se peut également que ces femmes se sentent davantage tenues de montrer l'exemple à leurs subordonnés ou estiment que le fait de faire passer leur famille avant le travail limiterait le développement de leur carrière. Il faudrait que d'autres études entreprennent de déterminer si ces pressions sont autogènes (c.-à-d. si les femmes qui gravissent les échelons dans les organisations canadiennes sont moins susceptibles de laisser leur famille interférer avec leur travail) ou le fruit de la culture (c.-à-d. engendrées par le fait de travailler dans une organisation qui récompense les employés faisant passer leur travail avant la famille).

Les gestionnaires et les professionnels sont moins en mesure de varier leur horaire de travail

Enfin, il est important de noter que les gestionnaires des deux sexes étaient significativement plus susceptibles que les autres employés de signaler des difficultés à varier leur horaire de travail, mais aussi de dire qu'il leur était facile de travailler de leur domicile durant les heures de travail habituelles. Autrement dit, les gestionnaires et les professionnels sont plus en mesure de varier leur lieu de travail que leur horaire. Ces résultats sont intéressants, car ils donnent à penser que les demandes associées aux postes de gestion et de professionnels sont si importantes qu'il est difficile pour leurs titulaires de modifier leurs heures de départ et d'arrivée. Ils concordent avec nos données indiquant que la charge de travail des gestionnaires et des professionnels a énormément augmenté au cours de la dernière décennie (Duxbury et Higgins, 2003). Il semble que la souplesse en matière d'horaire diminue au rythme de l'augmentation de la charge de travail. Fait intéressant, par contre, on ne peut dire la même chose de la souplesse en matière de lieux de travail. Tel que nous l'avons noté ailleurs

²⁶ Les hommes gestionnaires ou professionnels sont plus susceptibles que leurs homologues occupant d'autres types d'emploi d'estimer facile de varier leurs heures de travail et de prendre congé pour assister à un cours.

3.3.3 Et alors? Quelle est la relation entre la souplesse perçue et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

(Duxbury et Higgins, 2003), les gestionnaires consacrent un bon nombre d'heures chaque mois à du travail non rémunéré à la maison les soirs et les fins de semaine. Il semble qu'un des avantages de cette formule soit que le télétravail est mieux accepté pour ce type d'emploi que pour les autres (ces personnes ont démontré qu'elles pouvaient travailler de façon productive à la maison et elles sont susceptibles de disposer de la technologie nécessaire).

3.3.3 Et alors? Quelle est la relation entre la souplesse perçue et l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

L'annexe C présente les données utilisées pour mesurer l'incidence de la souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle. Nous aborderons le lien entre la mesure totale de la souplesse perçue et le conflit entre le travail et la vie personnelle avant d'étudier les répercussions des différentes formes de souplesse sur chaque type de conflit.

3.3.3.1 Incidence de la souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (mesure totale)

La souplesse perçue aide les employés à composer avec la surcharge de rôles

L'analyse indique que la souplesse perçue aide les employés à composer avec la surcharge de rôles. Peu importe leur type d'emploi et qu'ils aient ou non des personnes à charge, les employés qui croient disposer d'une souplesse élevée rapportent une surcharge de rôles moindre que ceux qui font état d'une souplesse modérée. Ces derniers sont eux-mêmes moins surchargés que les employés qui signalent les plus bas niveaux de souplesse. Le fait que la souplesse perçue soit associée de façon significative et importante à la surcharge de rôles dans les deux analyses (par sexe/type d'emploi et par sexe/responsabilité de personnes à charge) met son importance en valeur pour les employés d'aujourd'hui.

Par contre, l'incidence de la souplesse perçue sur la surcharge de rôles n'est pas directe; elle dépend du sexe de la personne, de son type d'emploi (figure 8a) et du fait qu'elle ait ou non des personnes à charge (figure 8b). Ces figures permettent de tirer les conclusions suivantes :

- les hommes et les femmes responsables de personnes à charge signalent une surcharge de rôles plus importante que les autres, peu importe le niveau de souplesse perçue;
- lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, les femmes signalent une surcharge de rôles plus importante que les hommes, peu importe le niveau de souplesse perçue;

3.3.3.1 Incidence de la souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (mesure totale)

- lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, les femmes signalent une surcharge de rôles plus importante que les hommes, peu importe le niveau de souplesse perçue;
- les hommes occupant d'autres types d'emploi ou sans personnes à charge signalent les plus bas niveaux de surcharge de rôles peu importe le niveau de souplesse perçue.

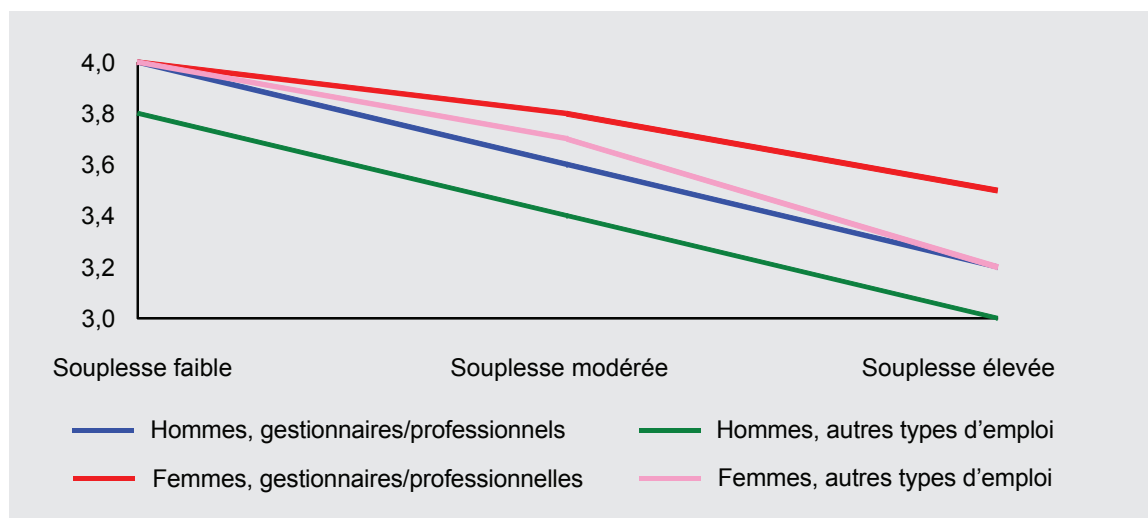
Malgré ces différences, il est important de noter que pour l'ensemble des répondants, plus le niveau de souplesse perçue est élevé, moins la surcharge de rôles est importante. Ces données, par conséquent, appuient l'idée que les employés capables de contrôler la frontière entre travail et vie personnelle sont plus à même de composer avec la surcharge de rôles.

La souplesse perçue aide les employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille.

Le niveau de souplesse perçue a une très forte incidence sur les niveaux d'interférence du travail dans la famille. Peu importe leur type d'emploi (figure 9a) et qu'ils aient ou non des personnes à charge (figure 9b), les employés qui signalent les plus hauts niveaux de souplesse font état de moins d'interférence du travail dans la famille que ceux qui croient disposer d'une souplesse modérée. Ces derniers subissent à leur tour moins d'interférence de ce type que ceux qui perçoivent les plus bas niveaux de souplesse. Ces résultats indiquent qu'on peut aider les employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille en augmentant les niveaux de souplesse perçue.

Figure 8 : Incidence de la souplesse perçue sur la surcharge de rôles

a. Selon le sexe et le type d'emploi



3.3.3.1 Incidence de la souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (mesure totale)

Figure 8 : Incidence de la souplesse perçue sur la surcharge de rôles

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

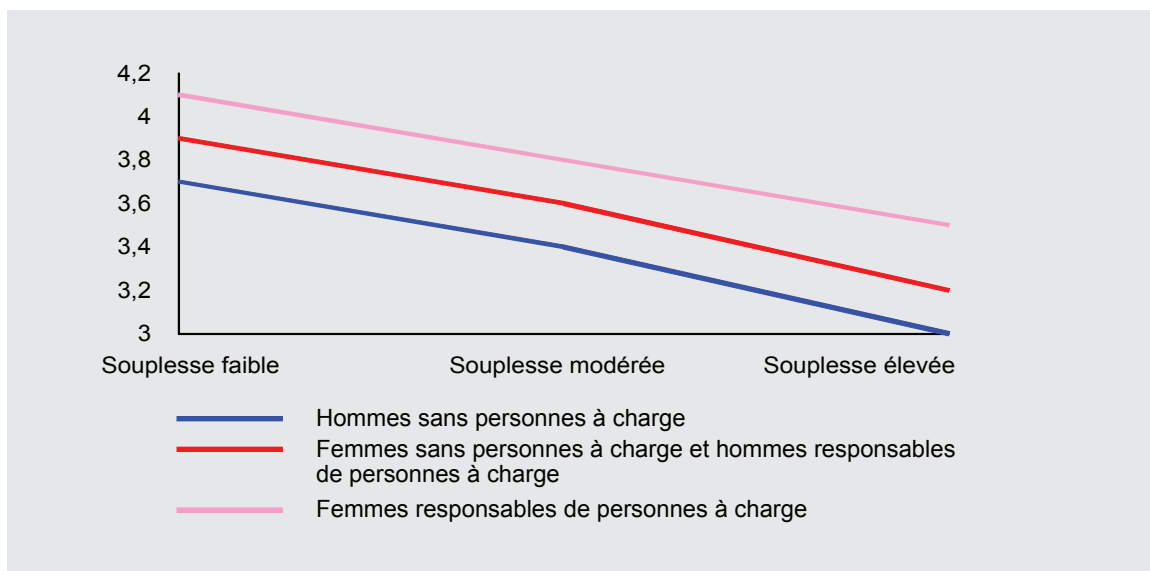
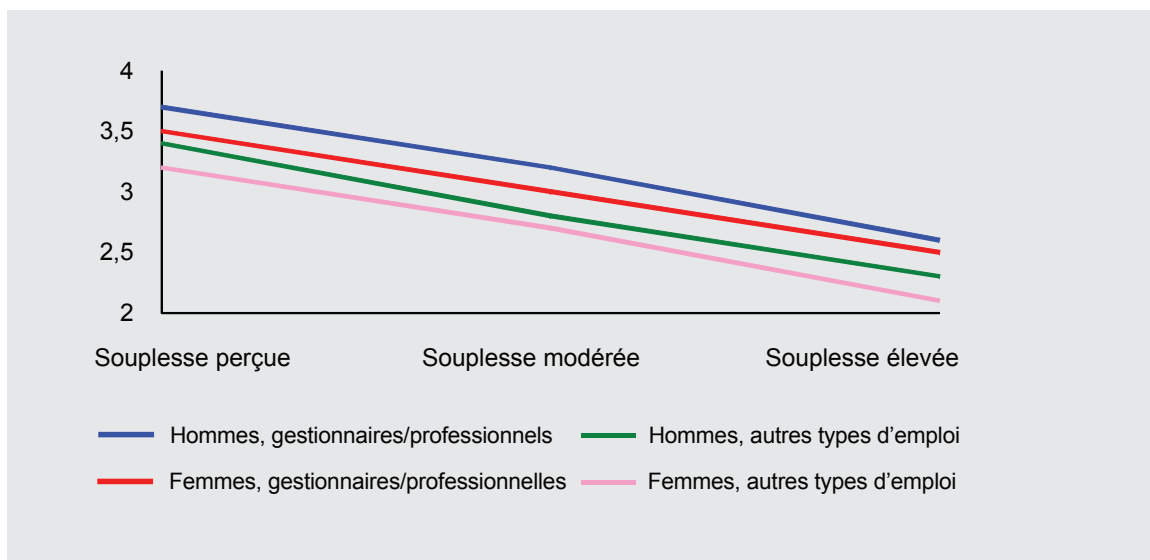


Figure 9 : Incidence de la souplesse perçue sur l'interférence du travail dans la famille

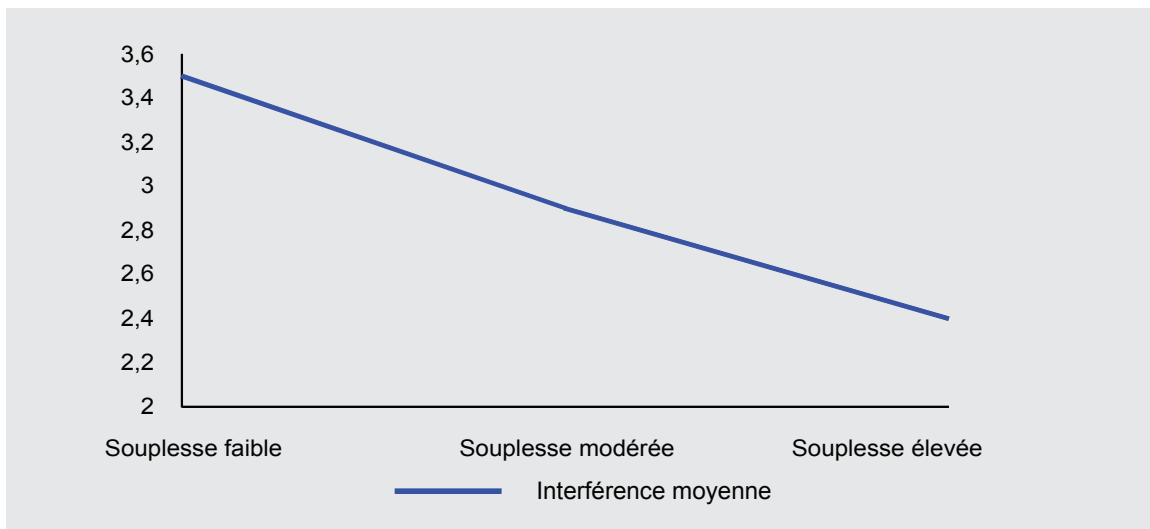
a. Selon le sexe et le type d'emploi



3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 9: Incidence de la souplesse perçue sur l'interférence du travail dans la famille

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



La souplesse perçue aide quelque peu les employés à composer avec l'interférence de la famille dans le travail.

Les données indiquent que la souplesse perçue aide quelque peu les employés à composer avec l'interférence de la famille dans le travail, mais son effet n'est pas aussi marqué que dans le cas de la surcharge de rôles ou de l'interférence du travail dans la famille. L'examen des données présentées à l'annexe C révèle que l'effet limité de la souplesse perçue sur ce type d'interférence peut s'expliquer par le fait qu'elle n'aide vraiment qu'un seul groupe d'employés : les femmes occupant d'autres types d'emploi et ayant la responsabilité de personnes à charge.

La souplesse perçue n'aide pas les employés à composer avec la pression subie à titre de fournisseur de soins

Les données indiquent que le niveau de souplesse perçue n'a guère d'effet sur la pression sur le fournisseur de soins.

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

L'instrument de mesure de la souplesse perçue que nous utilisons comprend dix façons, pour les organisations, d'augmenter le niveau de contrôle des employés sur l'horaire de travail. Dans le but d'aider les employeurs à repérer les meilleures stratégies pour leur organisation, nous indiquons dans quelle mesure chacune d'entre elles aide les employés à composer avec les quatre

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

types de conflit entre le travail et la vie personnelle abordés dans la présente étude. De plus, pour aider les employeurs à bien orienter leurs interventions, nous précisons si le sexe, le type d'emploi ou la responsabilité de personnes à charge ont une incidence sur l'efficacité des différentes stratégies.

Nous n'abordons dans la section suivante que les formes de souplesse qui ont une incidence importante sur la capacité d'un employé de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Cette importance a été déterminée en considérant d'abord le R^2 de l'ANOVA et en dégageant les formes de souplesse qui expliquaient environ 4 % de la variation du niveau de conflit. Nous avons ensuite calculé la différence entre les niveaux de conflit d'une personne disposant d'un haut niveau de cette forme de souplesse et d'une personne ayant déclaré des niveaux modérés ou faibles. Les stratégies peu ou pas du tout associées au conflit entre le travail et la vie personnelle (c. à d. résultats non significatifs ou écarts inférieurs à 0,3) ne sont pas mentionnées dans la discussion. Les lecteurs que cela intéresse, par contre, trouveront l'ensemble complet de données sur lequel s'appuie cette section à l'annexe C. Ils peuvent aussi consulter les tableaux 4 (résume les principaux résultats de l'analyse par sexe/responsabilité de personnes à charge) et 5 (résume les principaux résultats de l'analyse par sexe/type d'emploi).

Tableau 4 : Incidence des formes de souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge
a. Interactions significatives

Formes de souplesse perçue	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Mesure totale	F = 3,4; α = 0,003 R^2 = 0,23	ns	ns	ns
Variation des heures de travail	ns	ns	F = 3,2; α = .004 R^2 = 0,051	ns
Choisir librement le moment des vacances	F = 604,2; α = 0,002 R^2 = 0,088	ns	ns	ns
Prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence	F = 3,5; α = .002 R^2 = 0,110	F = 3,2; α = 0,003 R^2 = 0,111	ns	ns
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade	F = 4,8; α = .000 R^2 = 0,073	F = 4,5; α = 0,003 R^2 = 0,088	ns	ns
Aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels/familiaux	ns	ns	F = 3,6; α = 0,001 R^2 = 0,051	ns

Note : Le symbole Δ correspond à l'écart moyen entre les niveaux de conflit respectifs d'un répondant disposant d'une souplesse faible et d'un répondant disposant d'une souplesse élevée. L'écart moyen n'apparaît que pour les relations directes (c.-à-d. stratégies associées positivement ou négativement au conflit entre le travail et la vie personnelle).

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Tableau 4: Incidence des formes de souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

b. Effets principaux

Formes de souplesse perçue	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Mesure totale	Interaction	F = 2280,5, $\alpha = ,000$ R ² = ,177, $\Delta = - 0,9$	F = 15,5, $\alpha = ,000$ R ² = ,057, $\Delta = - 0,4$	F = 207,4, $\alpha = ,000$ R ² = ,048, $\Delta = - 0,3$
Varié les heures de travail	F = 335,6, $\alpha = ,000$ R ² = ,066, $\Delta = - 0,4$	F = 675,8, $\alpha = ,000$ R ² = ,077, $\Delta = - 0,6$	Interaction	F = 9,6, $\alpha = ,000$ R ² = ,051, $\Delta = - 0,3$
Varié le lieu de travail (p. ex. télétravail)	F = 109,1, $\alpha = ,000$ R ² = ,049, $\Delta = - 0,3$	R ² = ,024	R ² = ,042 *	R ² = ,042 ***
Choisir librement le moment des vacances	Interaction	F = 1273,5, $\alpha = ,000$ R ² = ,113, $\Delta = - 0,8$	F = 69,4, $\alpha = ,000$ R ² = ,048, $\Delta = - 0,3$	R ² = ,045 *
Prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence	Interaction	Interaction	R ² = ,052 **	R ² = ,050 **
Interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons familiales	F = 666,3, $\alpha = ,000$ R ² = ,095, $\Delta = - 0,6$	F = 1233,2 $\alpha = ,000$ R ² = ,114, $\Delta = - 0,8$	R ² = ,005	F = 16,1 $\alpha = ,000$ R ² = ,048, $\Delta = - 0,3$
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade	Interaction	Interaction	R ² = ,018	R ² = ,039
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge	F = 326,3, $\alpha = ,000$ R ² = ,082, $\Delta = - 0,6$	F = 590,3, $\alpha = ,000$ R ² = ,094, $\Delta = - 1,0$	F = 118,2, $\alpha = ,000$ R ² = ,043, $\Delta = - 0,3$	R ² = ,047 **
Prendre les repas en famille	F = 608,5, $\alpha = ,000$ R ² = ,088, $\Delta = - 0,6$	F = 1479,4, $\alpha = ,000$ R ² = ,135, $\Delta = - 0,9$	F = 89,3, $\alpha = ,000$ R ² = ,042, $\Delta = - 0,3$	F = 21,5, $\alpha = ,000$ R ² = ,048, $\Delta = - 0,3$
Être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école	R ² = ,067 **	F = 257,9, $\alpha = ,000$ R ² = ,054, $\Delta = - 0,7$	R ² = ,023	R ² = ,031
Aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels	F = 862,2, $\alpha = ,000$ R ² = ,116, $\Delta = - 0,7$	F = 1863,9, $\alpha = ,000$ R ² = ,135, $\Delta = - 0,9$	Interaction	F = 24,8, $\alpha = ,000$ R ² = ,051, $\Delta = - 0,3$

Note : Pour figurer dans ce tableau, la forme de souplesse doit remplir les critères suivants :

- Elle doit expliquer une proportion importante de la variation du niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle (c.-à-d. un R² égal ou supérieur à 0,04).
- Le résultat du test F pour l'effet principal de la stratégie doit être significatif, mais pas l'interaction (p. ex. incidence du sexe et de la responsabilité de personnes à charge sur l'utilisation de la stratégie).
- Il doit y avoir une différence significative entre les niveaux de conflit respectifs des personnes disposant d'une souplesse élevée et de celles disposant d'une souplesse faible (c.-à-d. α égal ou supérieur à 0,3).
- *: Indique que le R² remplit le critère minimum, mais que l'effet principal est non significatif.
- **: Indique que le R² remplit le critère minimum, mais que α est inférieur à 0,3.
- ***: Indique que l'association entre l'utilisation de la stratégie et le conflit entre le travail et la vie personnelle n'est pas directe.

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Tableau 5 : Incidence des formes de souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et le type d'emploi

a. Interactions significatives

Formes de souplesse perçue	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Mesure totale	F = 4,4; $\alpha = .000$ R ² = 0,117	F = 7,3; $\alpha = .000$ R ² = 0,195	ns	ns
Varié les heures de travail	ns	F = 4,1; $\alpha = 0,001$ R ² = 0,091	R ² = 0,008	ns
Choisir librement le moment des vacances	F = 582,1; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,071	F = 1246,9; $\alpha = .000$ R ² = 0,126	R ² = 0,007	ns
Prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence	F = 4,8; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,126	F = 7,4; $\alpha = .000$ R ² = 0,128	R ² = 0,012	ns
Interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons familiales	F = 4,8; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,095	F = 4,3; $\alpha = .000$ R ² = 0,126	R ² = 0,012	ns
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge	F = 6,1; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,075	F = 9,1; $\alpha = .000$ R ² = 0,113	R ² = 0,015	ns
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge	F = 4,5; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,087	F = 9,4; $\alpha = .000$ R ² = 0,111	ns	ns
Être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école	ns	ns	R ² = 0,022	ns
Aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements	F = 3,9; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,112	F = 3,7; $\alpha = .000$ R ² = 0,175	R ² = 0,022	ns

Tableau 5 : Incidence des formes de souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et le type d'emploi

b. Effets principaux

Formes de souplesse perçue	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Mesure totale	Interaction	Interaction	Interaction	R ² = 0,036
Varié les heures de travail	F = 348,8; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,055; $\Delta = 0,4$	Interaction	Interaction	R ² = 0,037
Varié le lieu de travail (p. ex. télétravail)	R ² = 0,036	R ² = 0,037	R ² = 0,001	R ² = 0,028
Choisir librement le moment des vacances	Interaction	Interaction	Interaction	R ² = 0,033
Prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence	Interaction	Interaction	Interaction	R ² = 0,037

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Formes de souplesse perçue	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons familiales	Interaction	Interaction	Interaction	R ² = 0,037
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade	Interaction	Interaction	Interaction	R ² = 0,032
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge	Interaction	Interaction	R ² = 0,018	R ² = 0,035
Prendre les repas en famille	F = 618,2; = 0,000 R ² = 0,078; Δ = - 0,6	F = 1525,7; = .000 R ² = 0,155; Δ = - 0,9	Interaction	R ² = 0,048 **
Être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école	F = 195,9; = .000 R ² = 0,066; Δ = - 0,4	F = 326,1; = .000 R ² = 0,076; Δ = - 1,0	Interaction	R ² = 0,024
Aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels/familiaux	Interaction	Interaction	Interaction	R ² = 0,035

Des horaires souples aident à réduire la surcharge de rôles

À une exception près²⁷, toutes les formes de souplesse élevée en matière d'horaires examinées dans le cadre de l'analyse sont associées à de plus faibles niveaux de surcharge de rôles, ce qui laisse entendre qu'une souplesse accrue aide bel et bien les employés à composer avec la multiplicité des demandes associées au conflit entre le travail et la vie personnelle.

La capacité de varier les heures de travail aide tous les employés à composer avec la surcharge de rôles

Nous avons dégagé trois types de souplesse en matière d'horaires associés de façon négative à la surcharge de rôles, peu importe le sexe des employés, leur type d'emploi et le fait qu'ils aient ou non des personnes à charge :

- la capacité d'être à la maison à temps pour manger en famille (Δ = -0,6);
- la capacité de varier les heures de travail (d'arrivée et de départ) (Δ = -0,4);
- la capacité d'être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école (Δ = -0,4).

Ces trois formes de souplesse aident les employés à se trouver à leur domicile entre 16 h et 19 h, une plage horaire particulièrement importante sur le plan des activités et des relations familiales (p. ex. aide aux devoirs, repas pris en famille). Il est difficile de déterminer la direction des liens de cause à effet à partir de ces résultats. Il se pourrait que les employés moins sollicités au travail soient plus en mesure de varier leurs heures de travail et d'être de retour à leur domicile à une heure précise. Il se pourrait également que la capacité d'adapter l'horaire de travail à la routine familiale réduise la pression associée aux soins aux enfants, à la préparation des repas et aux déplacements. Tous les employés, peu importe l'ampleur des demandes dont ils font l'objet, jugent une telle souplesse utile, ce qui semble indiquer qu'elle les aide bel et bien à composer avec la surcharge de rôles.

²⁷ Le télétravail dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge. En effet, lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, on voit que la capacité de faire du télétravail est associée à des niveaux moindres de surcharge de rôles pour les hommes et les femmes (Δ = 0,3), mais cette relation n'est pas très forte (R² = 0,049).

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 10 : Relation entre le fait de choisir librement le moment des vacances et la surcharge de rôles

a. Selon le sexe et le type d'emploi

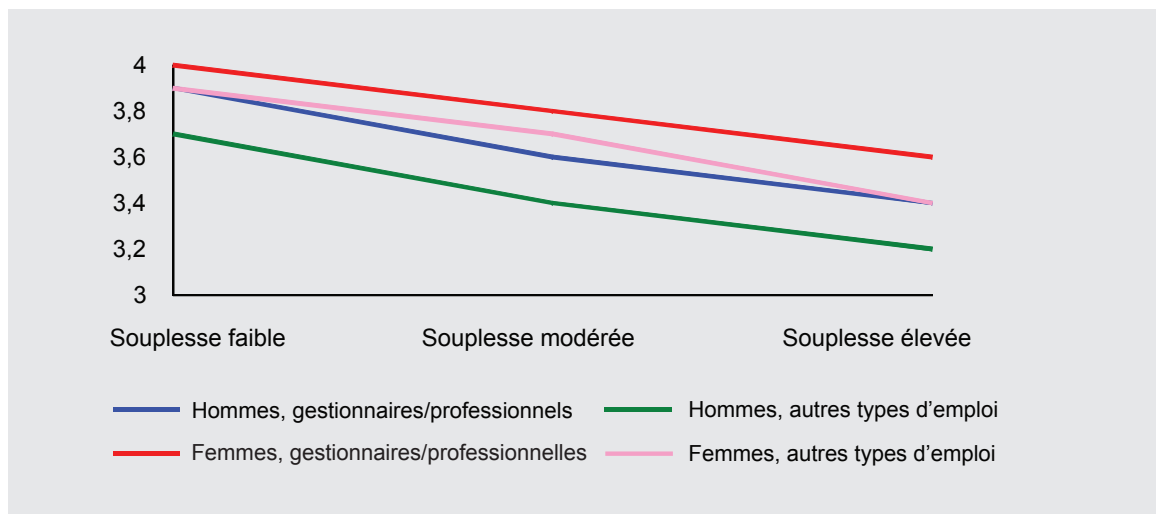
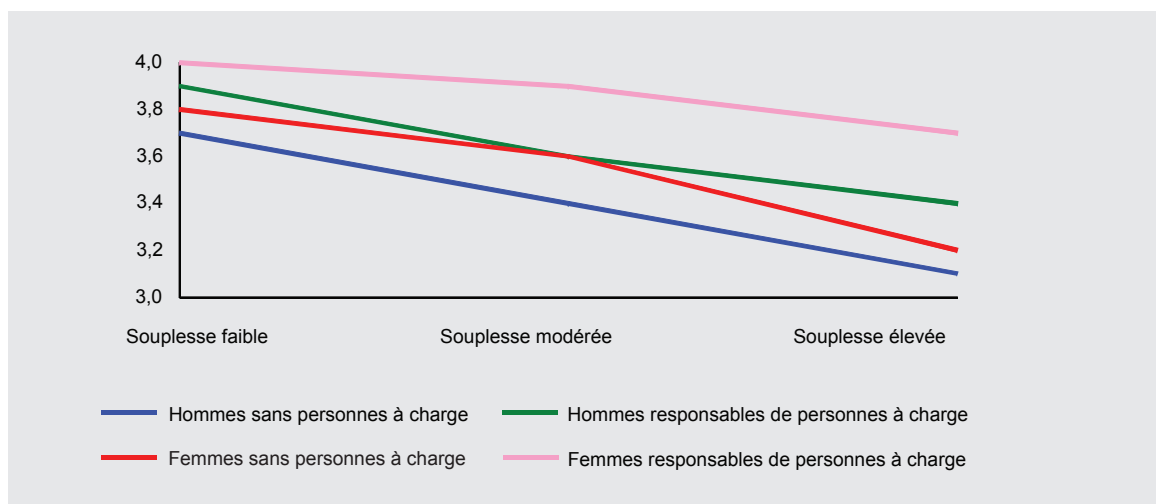


Figure 10 : Relation entre le fait de choisir librement le moment des vacances et la surcharge de rôles

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 11 : Relation entre le fait de prendre congé pour assister à un cours et la surcharge de rôles

a. Selon le sexe et le type d'emploi

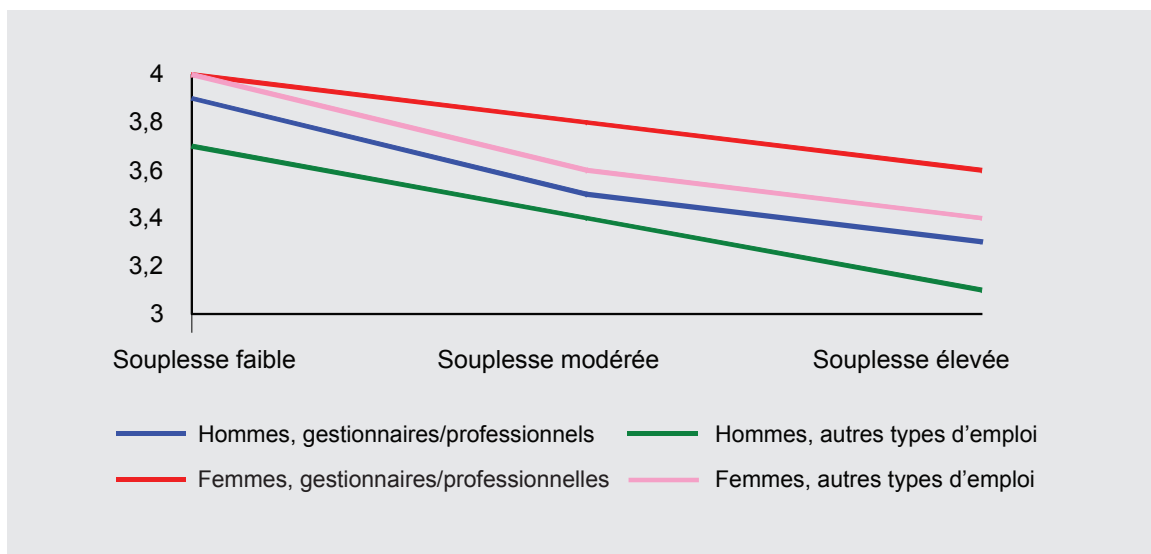
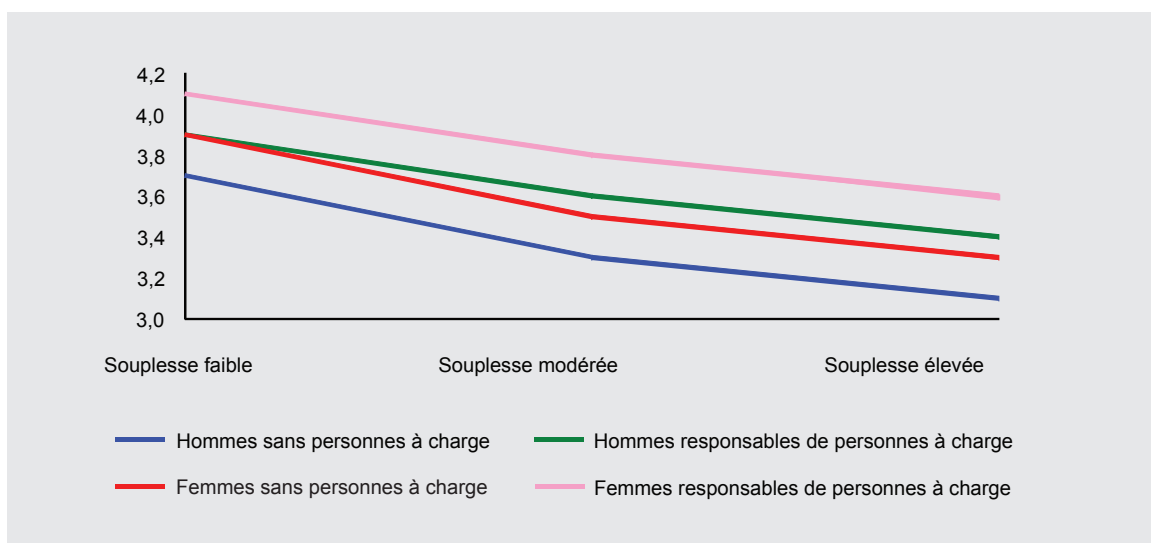


Figure 11 : Relation entre le fait de prendre congé pour assister à un cours et la surcharge de rôles

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Chez les employés sans personnes à charge, le fait de pouvoir choisir librement le moment de leurs vacances est associé à une surcharge de rôles moindre

Comme on peut le voir aux figures 10a (sexe/type d'emploi) et 10b (sexe/responsabilité de personnes à charge), la capacité de choisir librement le moment des vacances est associée à des niveaux moindres de surcharge de rôles, peu importe le sexe des employés, leur type d'emploi et qu'ils aient ou non des personnes à charge. Par contre, les différents groupes ne bénéficient pas tous également de ce type de souplesse. La réduction de la surcharge de rôles est plus importante pour les groupes suivants :

- hommes et femmes sans personnes à charge ($\Delta = -0,6$);
- hommes responsables de personnes à charge ($\Delta = -0,5$);
- hommes et femmes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = -0,5$);
- hommes gestionnaires ou professionnels ($\Delta = -0,5$).

Par contre, du côté des femmes ayant des personnes à charge ($\Delta = 0,3$) et des femmes gestionnaires et professionnelles ($\Delta = -0,4$) la réduction de la surcharge de rôles associée à cette forme de souplesse est significativement moins importante.

Ces données démontrent que les vacances peuvent soulager les employés très sollicités et surchargés si ces derniers peuvent en fixer eux-mêmes le moment. Le fait que ce type de souplesse atténue davantage la surcharge de rôles des hommes et des femmes sans personnes à charge que celle des femmes responsables de personnes à charge laisse croire que les vacances sont plus efficaces pour réduire la pression professionnelle que familiale.

La capacité d'assister à une conférence ou à un cours est associée à une surcharge de rôles moindre

Les employés qui estiment facile de prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence signalent des niveaux beaucoup plus bas de surcharge de rôles que ceux pour qui c'est difficile. Comme on peut le voir à l'examen des relations présentées à la figure 11a (par sexe/type d'emploi) et 11b (par sexe/responsabilité de personnes à charge), la relation n'est pas directe. Dans de nombreux cas, le passage d'une souplesse faible à modérée entraîne une diminution plus importante de la surcharge de rôles que le passage d'une souplesse modérée à élevée. Il est également intéressant de noter qu'à l'instar du choix des vacances, cette forme de souplesse semble avoir moins d'incidence sur la surcharge de rôles des femmes gestionnaires ou professionnelles ($\Delta = -0,4$) que sur celle des autres groupes d'employés.

Il est difficile de déterminer la direction des liens de cause à effet à partir de ces résultats. Il se pourrait que les employés moins sollicités soient plus en mesure d'assister à des séances de formation et à des conférences. Il se pourrait également que la capacité de sortir des routines familiales et professionnelles habituelles permette aux employés de remettre les choses en perspective et ainsi de réduire la surcharge de rôles.

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 12 : Relation entre le fait de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant et la surcharge de rôles
a. Selon le sexe et type d'emploi

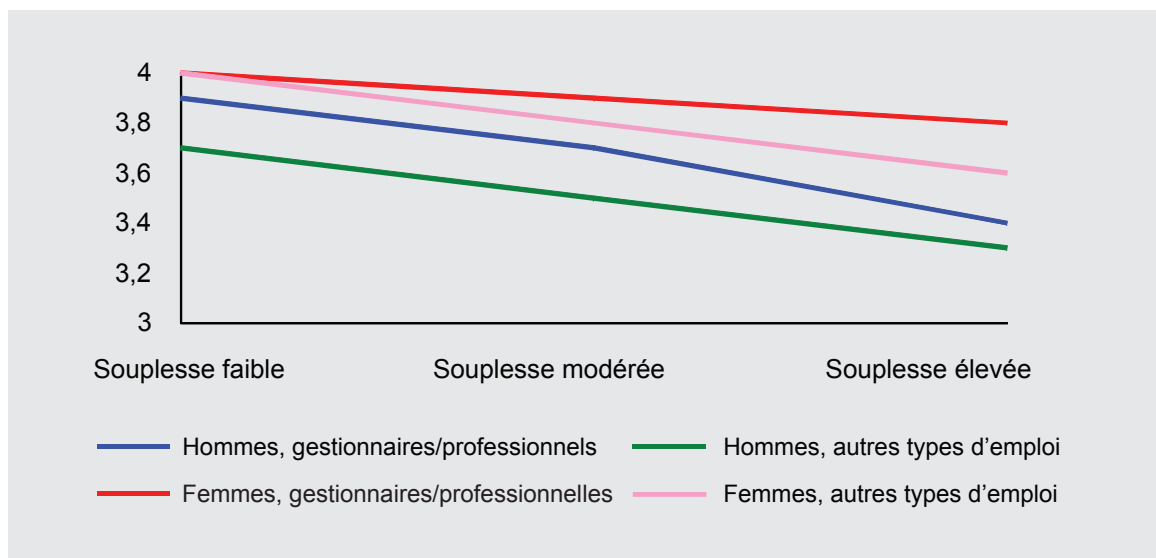
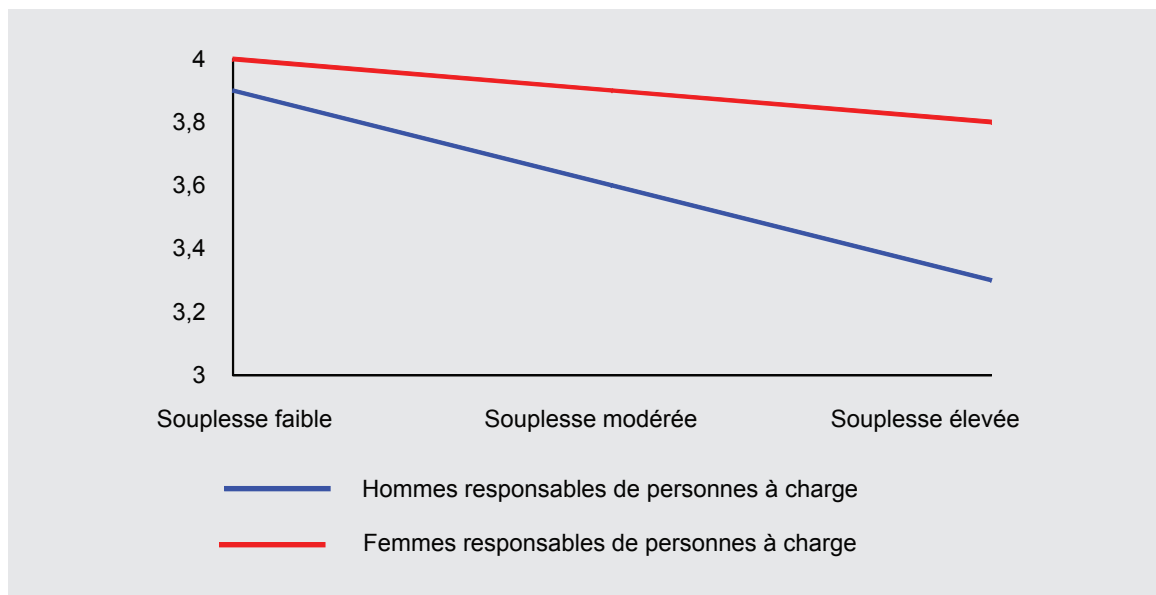


Figure 12 : Relation entre le fait de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant et la surcharge de rôles
b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Les hommes qui peuvent prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade sont plus en mesure de composer avec la surcharge de rôles

La capacité de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade est associée à des niveaux moindres de surcharge de rôles pour tous les employés, mais les figures 12a (sexe/type d'emploi) et 12b (sexe/responsabilité de personnes à charge) révèlent que cette forme de souplesse profite plus aux hommes qu'aux femmes. En effet, des niveaux élevés de cette forme de souplesse n'entraînent qu'une faible diminution de la surcharge de rôles des femmes responsables de personnes à charge ($\Delta = -0,2$). Ces données détonnent par rapport à la baisse de surcharge de rôles de $-0,6$ signalée par leurs homologues masculins.

L'examen des données sous l'angle du type d'emploi donne des résultats similaires. En effet, la plus grande réduction de surcharge de rôles se produit chez les hommes gestionnaires ou professionnels signalant des niveaux élevés de ce type de souplesse ($\Delta = -0,5$). Les hommes et les femmes occupant d'autres types d'emploi et estimant facile de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade subissent également une surcharge de rôles moindre que leurs homologues qui ne disposent pas de ce type de souplesse ($\Delta = -0,4$). Malheureusement, cette forme de souplesse n'a qu'une faible incidence sur la surcharge de rôles des femmes gestionnaires ou professionnelles ($\Delta = -0,2$).

Il est difficile d'expliquer pourquoi les femmes gestionnaires ou professionnelles responsables de personnes à charge retirent moins d'avantages d'un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade que leurs homologues masculins ou que les femmes occupant d'autres types d'emploi. Il se pourrait que ces femmes soient plus susceptibles de tenter de maintenir un rendement élevé dans les deux rôles (c.-à-d. tenter de travailler tout en s'occupant de l'enfant).

La capacité de s'occuper de problèmes familiaux pendant les heures de travail est associée à une surcharge de rôles moindre

Les résultats associés aux trois derniers types de souplesse en matière d'horaires (capacité d'aménager la journée de travail pour respecter des engagements familiaux, capacité de prendre un jour de congé payé pour prodiguer des soins à un aîné, capacité d'interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons familiales) sont fort intéressants. Dans chacun des cas, une souplesse accrue est associée à des niveaux moindres de surcharge de rôles. On pourrait dire que ces trois formes de souplesse donnent aux employés la capacité de composer avec des engagements familiaux anticipés ou non pendant les heures de travail habituelles. Il se pourrait que ces formes de souplesse permettent aux employés de composer avec des exigences familiales au moment qui leur convient au lieu de s'efforcer de trouver quelqu'un pour les remplacer ou d'effectuer la tâche à un moment moins propice ou pendant un « temps mort ».

L'analyse par sexe/responsabilité de personnes à charge révèle une relation très directe entre ces formes de souplesse et le niveau de surcharge de rôles : peu importe le sexe des employés et qu'ils aient ou non des personnes à charge, plus ils jugent facile de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade, moins leur surcharge de rôles est importante²⁸.

Ces relations ne sont pas, par contre, aussi directes lorsqu'on tient compte du type d'emploi. Comme l'indiquent les figures 13, 14 et 15, l'incidence de ces formes de souplesse sur la surcharge de rôles dépend du sexe et du type d'emploi de la personne. Le fait qu'au contraire de l'analyse par sexe/responsabilité de personnes à charge, l'analyse par sexe/type d'emploi révèle une interaction significative indique que le type d'emploi influe davantage que la situation familiale sur la capacité de chacune de ces formes de souplesse à aider les employés à composer avec la surcharge de rôles.

²⁸ Aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux ($R^2 = 0,116$; $\Delta = 0,7$), interrompre temporairement la journée de travail pour s'occuper de problèmes personnels ou familiaux ($R^2 = 0,095$; $\Delta = 0,6$), prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un parent âgé ($R^2 = 0,082$; $\Delta = 0,6$).

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 13 : Relation entre le fait de prendre un congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge et la surcharge de rôles
Selon le sexe et le type d'emploi

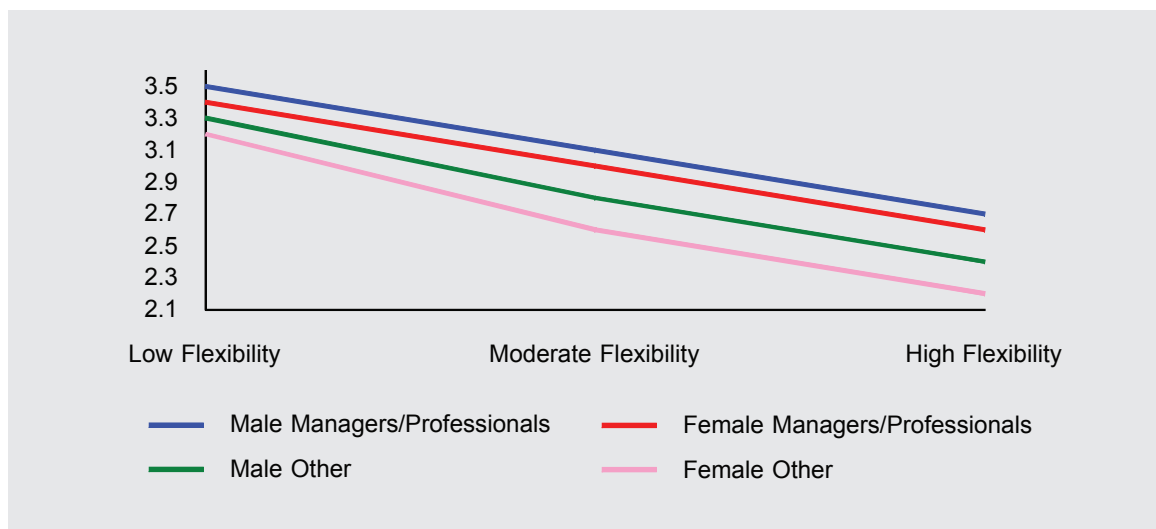
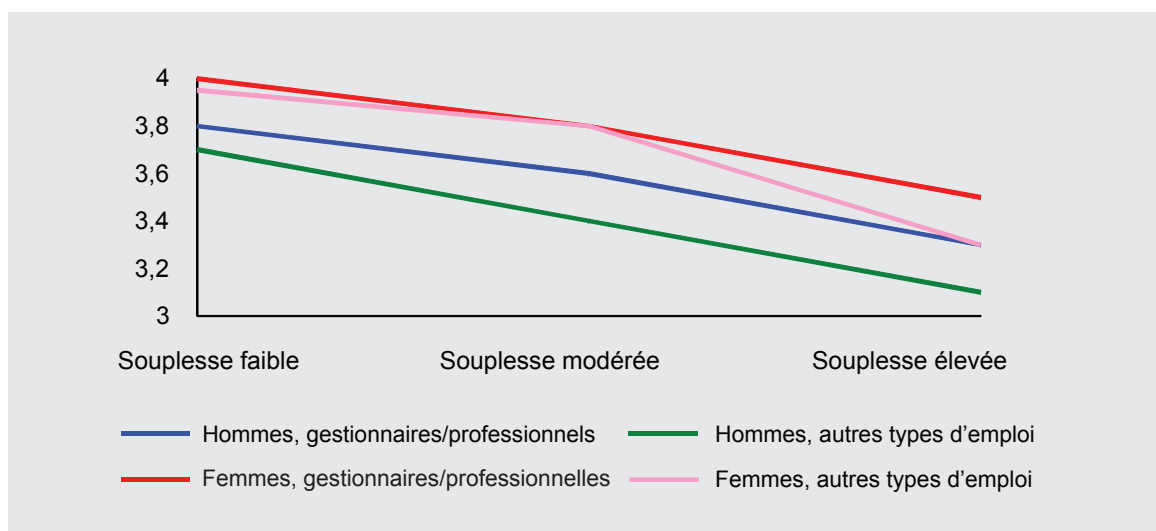


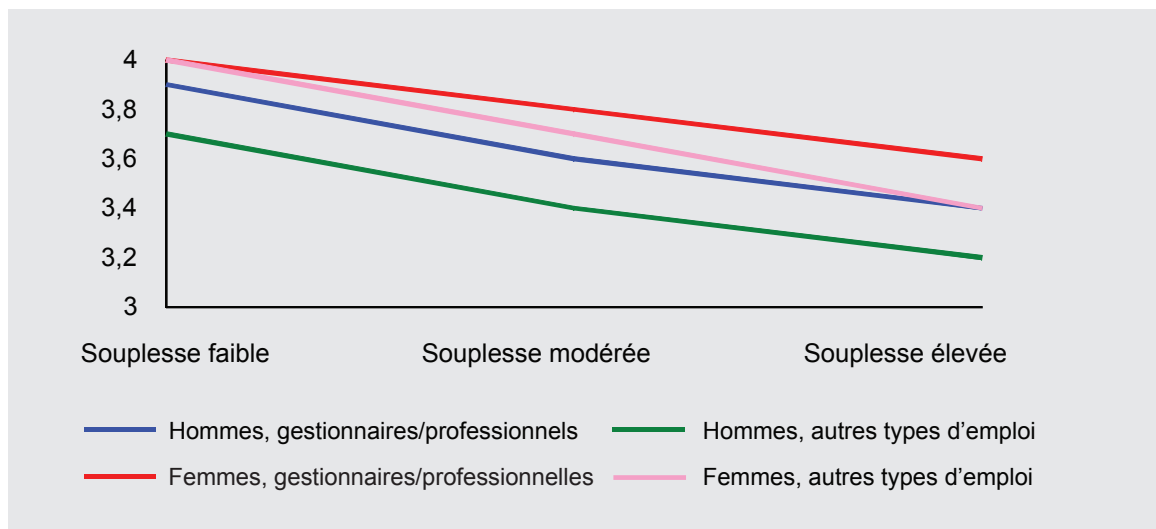
Figure 14 : Relation entre la capacité d'aménager l'horaire de travail et la surcharge de rôles
Selon le sexe et le type d'emploi



3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 15 : Relation entre la capacité d'interrompre la journée de travail et la surcharge de rôles

Selon le sexe et le type d'emploi



Les données du tableau 5, ainsi que les figures 13, 14 et 15, permettent de tirer les conclusions suivantes :

- la capacité d'aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux et la capacité d'interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons personnelles ou familiales sont fortement associées à la surcharge de rôles. La capacité de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge a également une incidence sur la surcharge de rôles qui dépasse largement le seuil de 4 %.
- les femmes occupant d'autres types d'emploi sont celles qui retirent les plus grands avantages de ces trois types de souplesse (c.-à-d. qui voient le plus leur surcharge de rôles diminuer). Par contre, les femmes gestionnaires ou professionnelles sont celles qui en retirent le moins.

Ces résultats sont similaires à ce que nous avons observé relativement à la capacité de choisir librement le moment des vacances, d'assister à un cours et de prendre un jour de congé payé pour soigner un enfant. De nouvelles études s'imposent pour déterminer pourquoi ces formes de souplesse n'aident pas autant les femmes très performantes à composer avec la surcharge de rôles que les autres employés (y compris les hommes très performants).

La souplesse en matière d'horaires est efficace pour réduire l'interférence du travail dans la famille

À l'exception du télétravail, toutes les formes de souplesse examinées dans cette analyse sont associées à de bas niveaux d'interférence du travail dans la famille, ce qui semble indiquer qu'une souplesse accrue aide bel et bien les employés à composer avec les aspects du conflit entre le travail et la vie personnelle qui touchent aux horaires. En fait, nos données indiquent que la souplesse perçue est plus étroitement associée à ce type de conflit qu'à tout autre considéré ici.

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

La capacité de varier les heures de travail aide tous les employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille

Deux actions s'imposent pour les employeurs qui se préoccupent de l'interférence du travail dans la famille : aider les employés à retourner à la maison à temps pour prendre leur repas en famille ou pour accueillir les enfants au retour de l'école. Les points suivants illustrent à quel point ces deux formes de souplesse aident les employés à composer avec ce type de conflit entre le travail et la vie personnelle :

- la différence entre les niveaux d'interférence signalés par les employés qui jugent facile d'être à la maison pour la période critique de 16 h à 19 h et par ceux qui jugent une telle action difficile est l'une des plus marquées de cette étude ($\Delta = 0,9$ pour les repas en famille et $\Delta = 1,0$ pour le retour des enfants de l'école);
- le R^2 dans ces analyses est beaucoup plus élevé que le seuil de 4 %;
- ces deux formes de souplesse sont associées à des niveaux bien moindres de ce type d'interférence, et ce, peu importe le sexe des employés, leur type d'emploi ou le fait qu'ils aient ou non des personnes à charge.

Ces résultats sont logiques. Les employés qui peuvent harmoniser leurs heures de travail avec leur routine familiale (surtout la prise des repas en famille, qu'on a déterminée essentielle au fonctionnement efficace de la famille) sont moins susceptibles d'estimer que leur travail interfère avec leurs rôles familiaux essentiels. Ces pratiques, qui semblent inspirées du gros bon sens, ne sont pourtant pas très répandues. Seulement la moitié des employés de notre échantillon estimaient facile d'être à la maison pour le repas, et 12 %, pour le retour des enfants de l'école. Tant les employeurs que les employés retireront d'énormes avantages d'une souplesse accrue sur ce point, car elle aidera également les employés à composer avec la surcharge de rôles.

L'efficacité de nombreuses formes de souplesse en matière d'horaires dépend du type d'emploi

Cinq formes de souplesse semblent aider les hommes et les femmes à composer avec l'interférence du travail dans la famille, qu'ils soient responsables ou non de personnes à charge :

- prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné ($\Delta = -1,0$);
- aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux ($\Delta = -0,9$);
- choisir librement le moment des vacances ($\Delta = -0,8$);
- interrompre temporairement la journée de travail ($\Delta = -0,8$);
- varier les heures de travail ($\Delta = -0,6$).

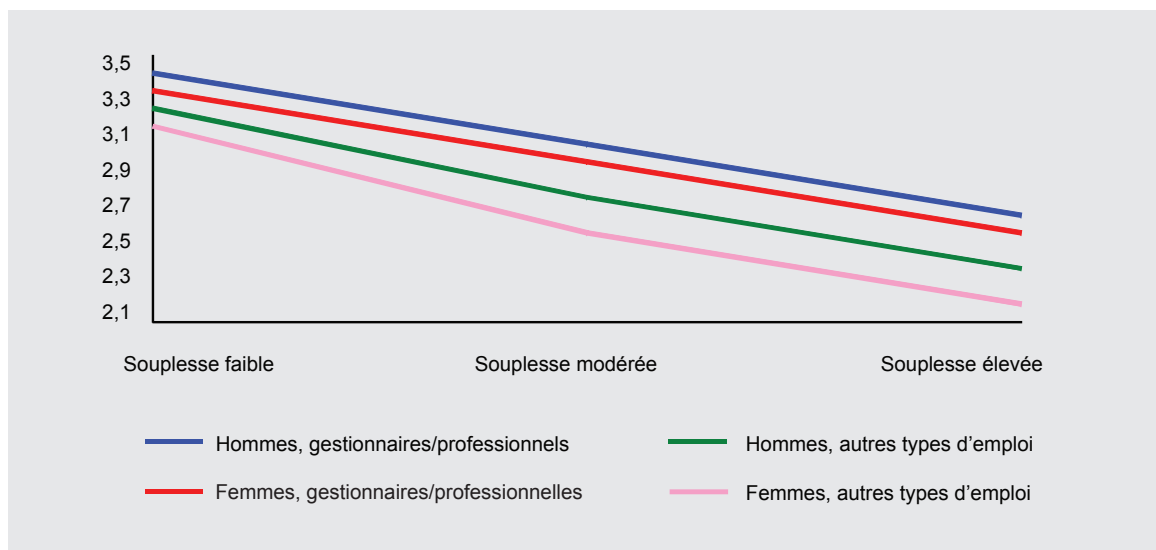
Que peut faire un employeur pour aider ses employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille? Les données indiquent que les stratégies qui aident les employés à coordonner leurs engagements professionnels et non professionnels et à respecter leurs exigences et engagements familiaux (prévus ou non) atténuent ce type d'interférence. Leur efficacité se reflète dans la valeur élevée du R^2 (de 8 % à 14 %) et des écarts moyens (varient de $-0,6$ à $-1,0$).

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Les résultats concernant ces formes de souplesse sont très similaires à ceux obtenus pour la surcharge de rôles. Dans les deux analyses, la force de l'association entre trois des formes de souplesse (prendre un congé payé pour s'occuper d'un aîné, aménager l'horaire de travail, interrompre temporairement la journée de travail) et le conflit entre le travail et la vie personnelle dépend du sexe et du type d'emploi des personnes. L'analyse de l'interférence du travail dans la famille a permis de dégager deux autres formes de souplesse en matière d'horaires (varier les heures de travail, choisir librement le moment des vacances) qui suivent la même tendance. Or, cette tendance vient renforcer notre conclusion selon laquelle le type d'emploi, et non le fait d'être responsable de personnes à charge, influe sur la capacité des différentes formes de souplesse à atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle.

Figure 16 : Relation entre la capacité d'aménager l'horaire de travail et l'interférence du travail dans la famille

Selon le sexe et le type d'emploi



3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 17 : Relation entre le fait de choisir librement le moment des vacances et l'interférence du travail dans la famille

Selon le sexe et le type d'emploi

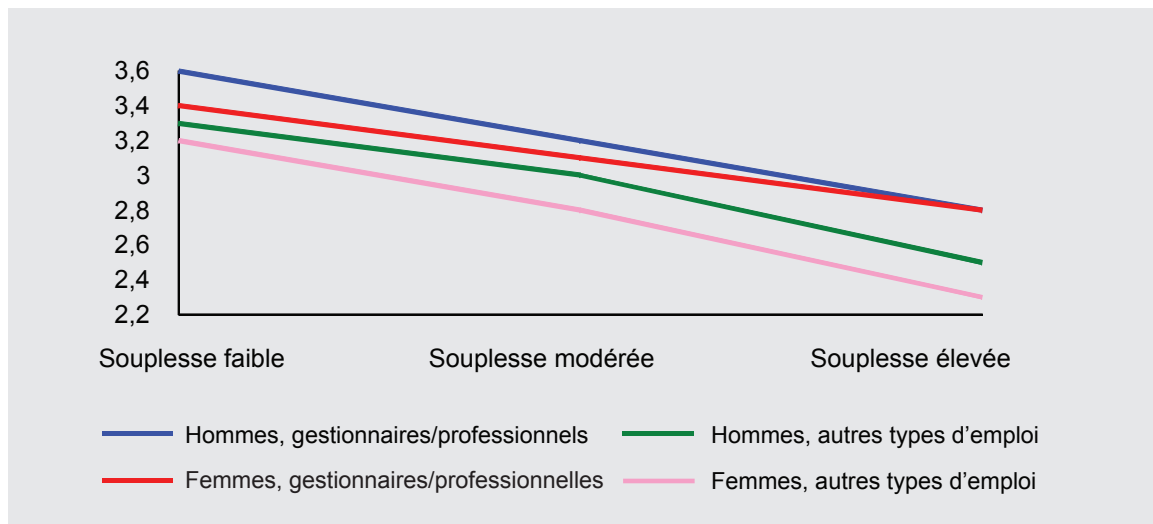
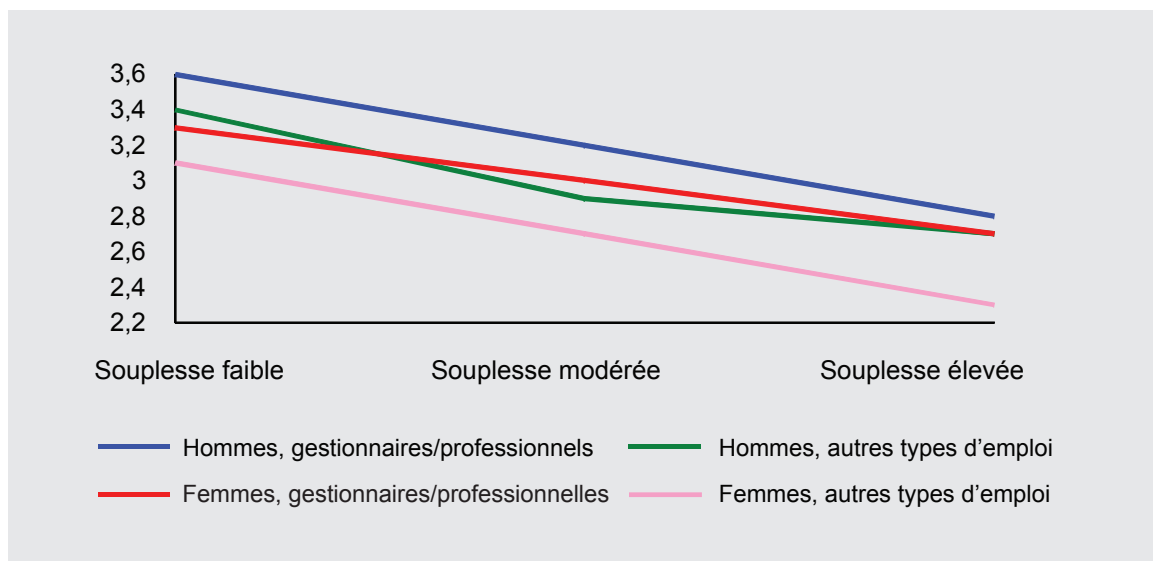


Figure 18 : Relation entre la capacité d'interrompre la journée de travail et l'interférence du travail dans la famille

Selon le sexe et le type d'emploi



3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 19 : Relation entre le fait de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné et l'interférence du travail dans la famille

Selon le sexe et le type d'emploi

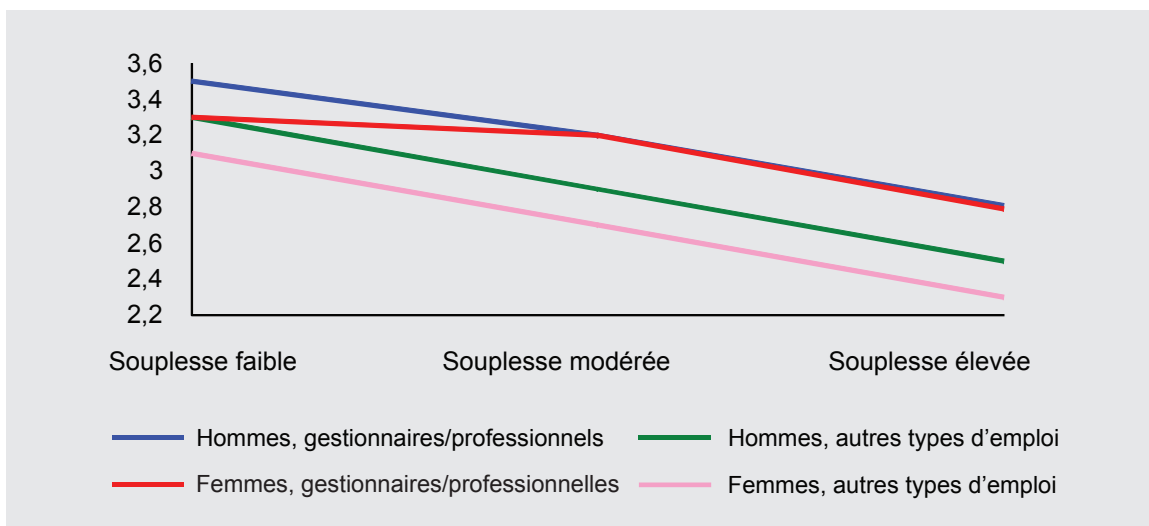
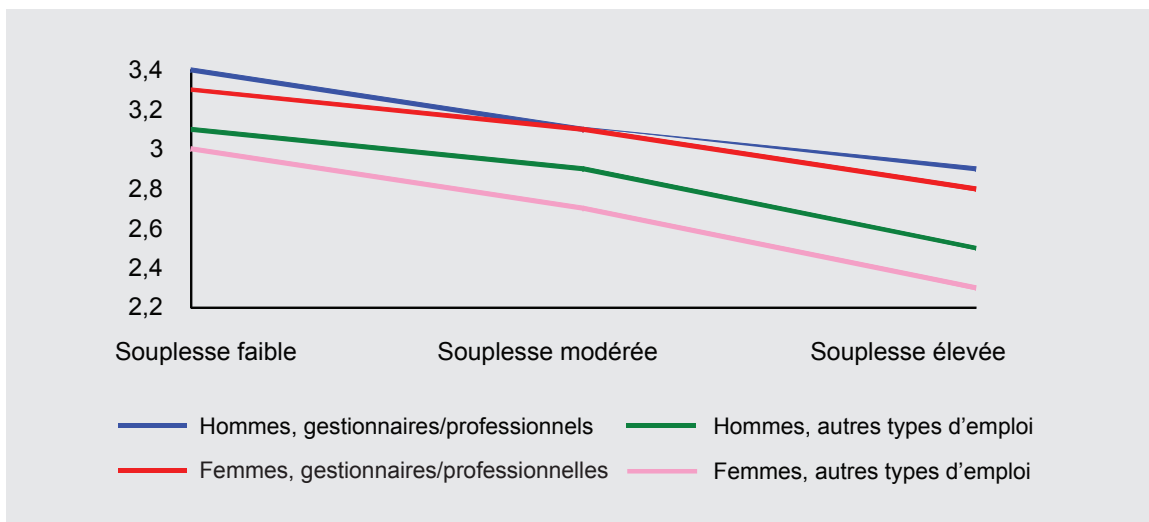


Figure 20 : Relation entre la capacité de varier les heures de travail et l'interférence du travail dans la famille

Selon le sexe et le type d'emploi



3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Ainsi, quelle est l'incidence du sexe et du type d'emploi des personnes sur la relation entre ces formes de souplesse et l'interférence du travail dans la famille? Le tableau 5 et les figures 16 à 20 permettent de répondre à cette question. Ces données permettent de tirer les conclusions qui suivent.

- Des niveaux élevés des cinq formes de souplesse sont associés à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille pour les employés des deux sexes lorsqu'on tient compte de leur type d'emploi.
- Les cinq formes de souplesse sont fortement associées au niveau d'interférence ressentie par les employés. Les R^2 sont très élevés²⁹, tout comme l'écart entre les niveaux d'interférence ressentis par les répondants signalant respectivement des niveaux faibles et élevés de chaque forme de souplesse.
- Les femmes occupant d'autres types d'emploi sont celles qui tirent le plus profit (c.-à-d. qui voient le plus baisser leurs niveaux d'interférence) de quatre de ces cinq formes de souplesse perçue :
 - aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux ($\Delta = -1,0$);
 - choisir librement le moment des vacances ($\Delta = -0,9$);
 - interrompre temporairement la journée de travail ($\Delta = -1,0$);
 - varier les heures de travail ($\Delta = -1,0$).
- Les femmes gestionnaires et les professionnelles sont significativement moins susceptibles que les autres groupes de l'échantillon de voir leurs niveaux d'interférence du travail dans la famille diminuer de façon importante, même si elles déclarent des niveaux élevés des formes de souplesse suivantes :
 - interrompre temporairement la journée de travail ($\Delta = -0,6$);
 - varier les heures de travail ($\Delta = -0,5$);
 - prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un parent âgé ($\Delta = -0,4$);
 - choisir librement le moment des vacances ($\Delta = -0,4$).
- Les hommes et les femmes qui occupent « d'autres » postes au sein de l'organisation sont plus susceptibles que leurs homologues gestionnaires et professionnels de connaître des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille pour les formes de souplesse suivantes : varier les heures de travail; interrompre temporairement la journée de travail; aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux; prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge. Le niveau de souplesse requis pour obtenir ces résultats varie selon la forme de souplesse à l'étude :
 - des niveaux modérés de deux formes de souplesse, soit la capacité d'aménager l'horaire de travail (figure 16) et la capacité de prendre un congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge (figure 19) sont associés à une importante baisse de l'interférence chez les personnes occupant d'autres types d'emploi (surtout les femmes);

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

- ce n'est qu'à des niveaux élevés de deux formes de souplesse, soit la capacité de choisir librement le moment des vacances (figure 17) et la capacité de varier les heures de travail (figure 20), qu'on observe une baisse d'interférence du travail dans la famille chez les personnes occupant d'autres types d'emploi;interference for those in other positions.
- aucune de ces formes de souplesse n'entretient de relation avec l'interférence du travail dans la famille chez les hommes et les femmes gestionnaires et professionnels.

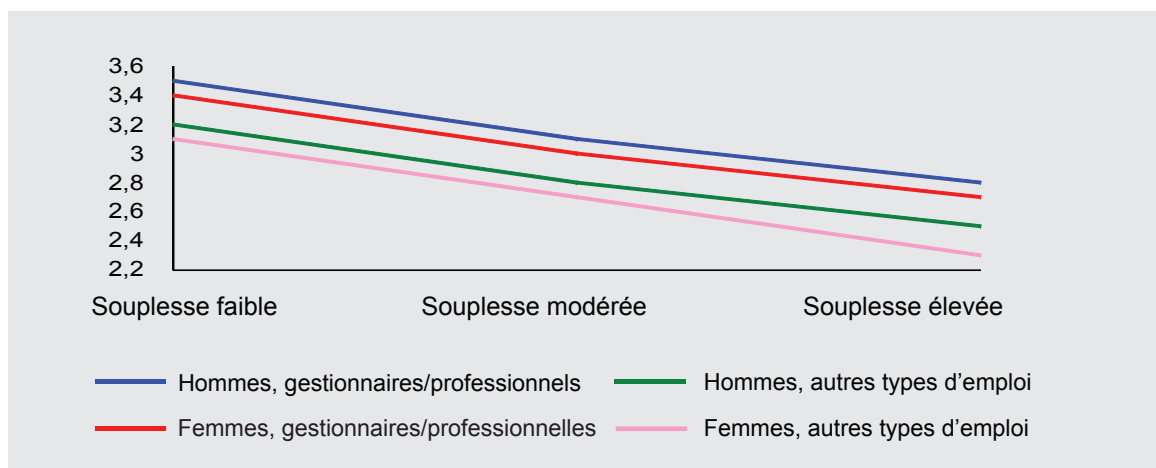
Ces résultats sont très similaires à ce que nous avons observé pour la surcharge de rôles. Il nous faut une fois de plus nous demander pourquoi la souplesse perçue semble aider les employés occupant d'autres types d'emploi (surtout les femmes) à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle (dans le cas qui nous occupe, l'interférence du travail dans la famille), mais semble moins utile pour les gestionnaires et les professionnels en général et pour les femmes en particulier. Qu'est ce qui, dans les responsabilités associées aux postes de professionnels et de gestion (ou chez le type de personne qui tend à occuper ces postes) freine les effets bénéfiques de la souplesse perçue, surtout chez les femmes? D'autres études devraient tenter de répondre à cette question.

L'incidence de deux formes de souplesse (prendre congé pour un cours ou une conférence et prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant) sur l'interférence du travail dans la famille dépend du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge

La relation entre deux des formes de souplesse abordées dans la présente étude (capacité de prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence et de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade) et le conflit entre le travail et la vie personnelle est plutôt complexe. L'effet de ces formes de souplesse varie selon le sexe de la personne, son type d'emploi et le fait qu'elle ait ou non des personnes à charge.

Figure 21 : Relation entre le fait de prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence et l'interférence du travail dans la vie personnelle

a. Selon le sexe et le type d'emploi



3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 21 : Relation entre le fait de prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence et l'interférence du travail dans la vie personnelle

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

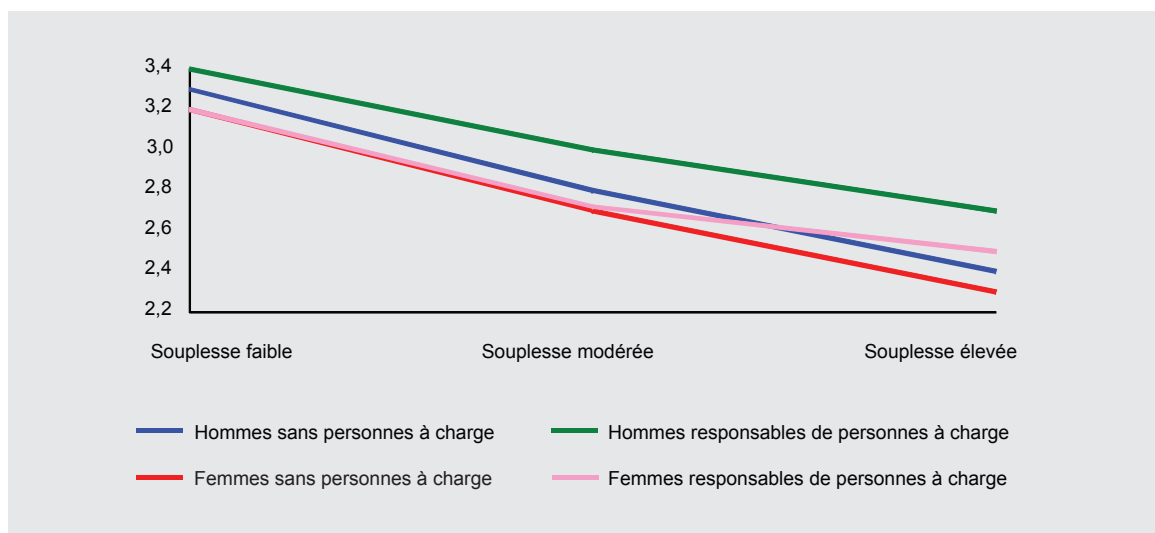
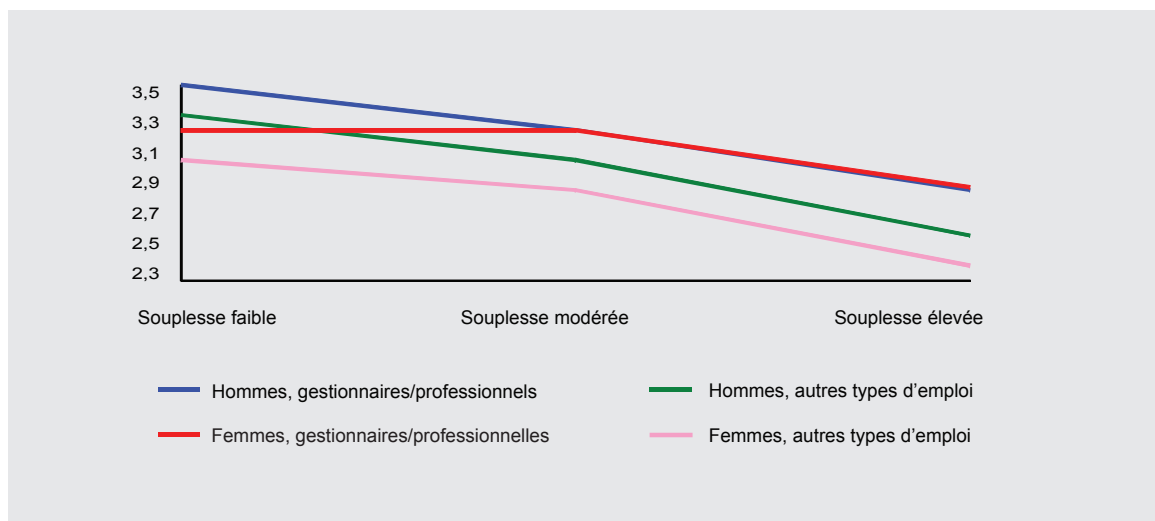


Figure 22 : Relation entre le fait de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant et l'interférence du travail dans la famille

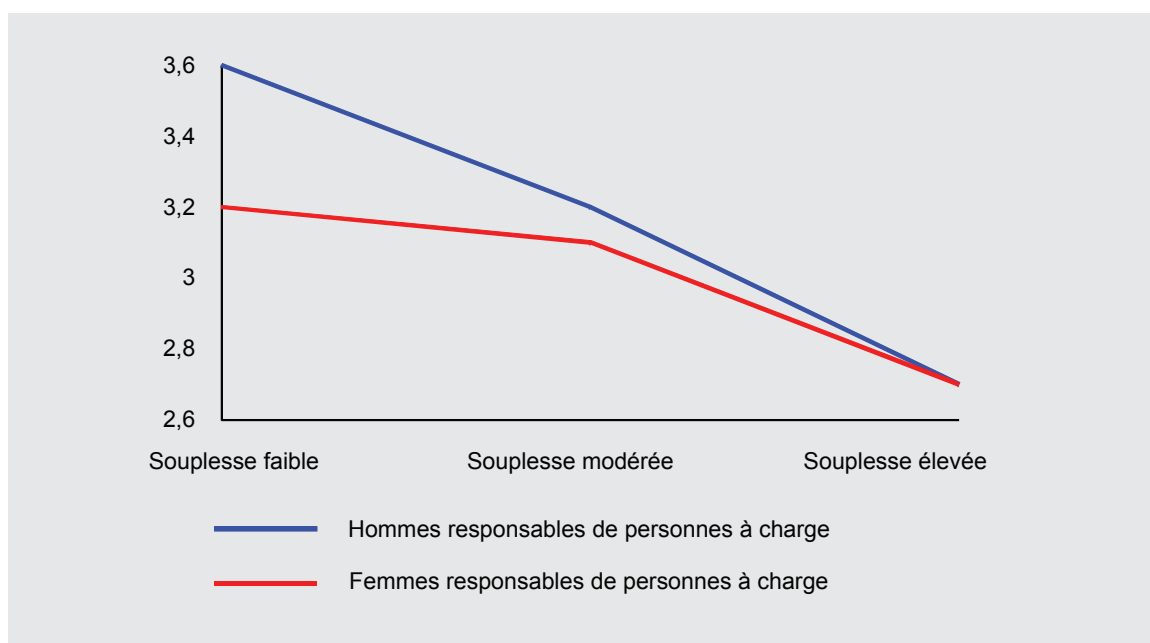
a. Selon le sexe et le type d'emploi



3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 22 : Relation entre le fait de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant et l'interférence du travail dans la famille

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



Les employés sans personnes à charge profitent davantage que les autres de la capacité d'assister à un cours ou à une conférence

Les figures 21a et 21b présentent la relation entre la capacité de prendre congé pour un cours ou une conférence et l'interférence du travail dans la famille. Elles permettent de tirer les conclusions qui suivent. On remarque d'abord que cette forme de souplesse entraîne une diminution plus marquée de ce type de conflit chez les employés sans personnes à charge ($\Delta = -0,9$) que chez leurs homologues ayant des personnes à charge ($\Delta = -0,7$). Ce fait indique que certains facteurs non associés au travail (comme la garde de personnes à charge) peuvent réduire la capacité de cette forme de souplesse à atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle. Il se pourrait par exemple que les parents perçoivent le besoin d'assister à des cours ou à des conférences pour le travail comme de l'interférence du travail dans la famille. On notera toutefois que même si c'est le cas, les personnes dont l'employeur leur permet d'assister à des cours ou à des conférences signalent des niveaux moindres de ce type d'interférence. Il se pourrait donc qu'après une difficulté initiale à quitter leur famille, les employés ayant des personnes à charge connaissent un amoindrissement de cette interférence une fois à l'extérieur de leur domicile. De plus, ici comme ailleurs, les données indiquent que les femmes gestionnaires ou professionnelles retirent moins d'avantages de cette forme de souplesse ($\Delta = -0,4$) que leurs homologues masculins ($\Delta = -0,7$) ou que les hommes et les femmes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = -0,7$). Une fois de plus, ces résultats confirment le besoin d'entreprendre d'autres recherches pour savoir pourquoi la souplesse en matière d'horaires ne profite pas autant aux femmes gestionnaires/professionnelles qu'aux autres employés.

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Les hommes retirent plus d'avantages que les femmes de la capacité de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade

Les figures 22a et 22b présentent la relation entre la capacité de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade et l'interférence du travail dans la famille. Cette forme de souplesse est associée à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille pour tous les répondants, mais les données indiquent que cette relation dépend du sexe et du type d'emploi de la personne. On voit à la figure 22a que les hommes responsables de personnes à charge retirent plus d'avantages de cette forme de souplesse que leurs homologues féminins (réduction de -0,9 pour les hommes et de -0,5 pour les femmes). Les données indiquent également que lorsque les femmes ne peuvent profiter de cette forme de souplesse qu'à certains moments (c.-à-d. souplesse modérée), son effet sur le conflit entre le travail et la vie personnelle demeure peu important. Pour que cette forme de souplesse soit efficace, ce que semble indiquer ce résultat, les femmes ont besoin de savoir qu'il leur est toujours possible de prendre un jour de congé payé si leur enfant est malade.

La figure 22b indique qu'au sein du groupe de gestionnaires et de professionnels, les hommes ($\Delta = -0,5$) retirent plus d'avantages que les femmes ($\Delta = -0,2$) de la possibilité de prendre des congés payés pour les soins aux enfants. On ne note pas de différence similaire entre les hommes et les femmes dans l'autre groupe : la baisse d'interférence entraînée par cette forme de souplesse est la même pour les deux sexes ($\Delta = -0,4$). Enfin, en conformité avec de nombreuses conclusions qu'on peut tirer de la présente étude, les femmes gestionnaires ou professionnelles retirent moins d'avantages de cette forme de souplesse que leurs homologues masculins ou que les femmes occupant d'autres types d'emploi.

La souplesse perçue a peu d'incidence sur les niveaux d'interférence de la famille dans le travail

Parmi les formes de souplesse examinées, trois seulement (choisir librement le moment des vacances, varier les heures de travail, aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements familiaux) ont une incidence significative sur les niveaux d'interférence de la famille dans le travail. Or, même dans ces trois situations, la relation était relativement faible (elle n'expliquait que 5 % de la variation d'intensité de ce type de conflit) et son effet sur les niveaux de conflit, minimal ($\Delta = -0,3$). De plus, comme les écarts significatifs n'ont été observés que dans l'analyse tenant compte de la responsabilité de personnes à charge, le type d'emploi semble avoir peu d'incidence sur l'efficacité de ces stratégies d'adaptation. Il semblerait plutôt que la capacité de la souplesse perçue d'aider les employés à composer avec ce type d'interférence varie selon la situation familiale de ces derniers.

Une souplesse accrue en matière d'horaires de travail est la clé pour réduire l'interférence de la famille dans le travail

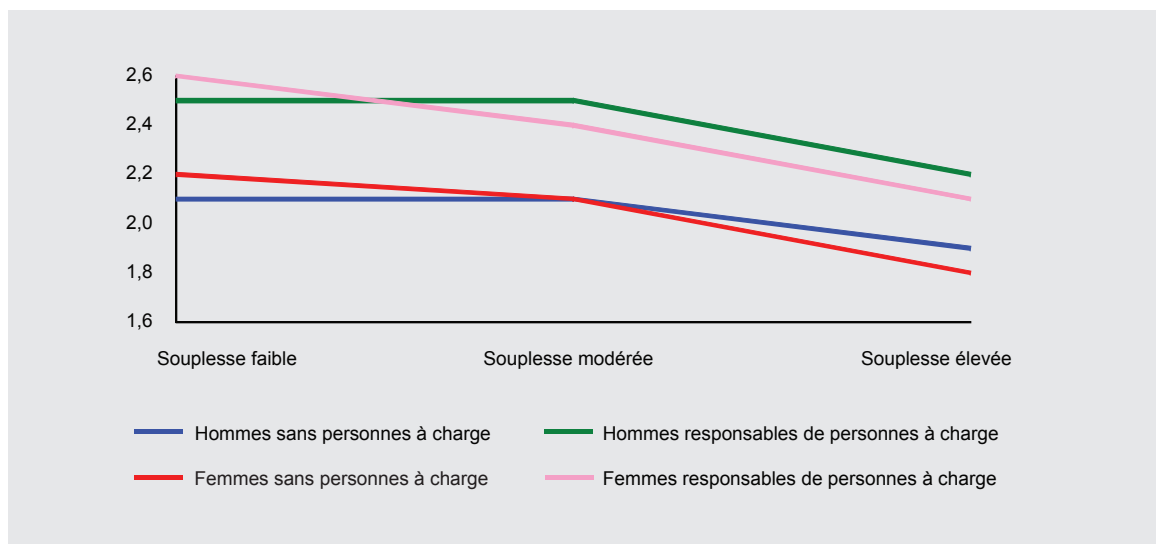
Où les employeurs doivent-ils concentrer leurs efforts pour réduire les niveaux d'interférence de la famille dans le travail? Nos résultats indiquent qu'en donnant davantage aux employés la possibilité de choisir le moment de leurs vacances ou de varier leurs heures de travail, on observera une certaine baisse de ce type d'interférence.

La capacité de varier les heures de travail est associée de façon négative à l'interférence de la famille dans le travail, tant chez les hommes que chez les femmes, qu'ils soient responsables ou non de personnes à charge, mais à des degrés qui varient selon leur situation familiale. Pour les employés sans personnes à charge, la relation est directe : plus ils sont en mesure de varier leurs heures de travail, plus les niveaux d'interférence baissent. Cependant, pour les responsables de personnes à charge, une souplesse modérée en matière d'heures de travail n'atténue aucunement l'interférence de la famille dans le travail. Ce type de souplesse doit être disponible en tout temps pour entraîner une baisse de ce type d'interférence chez les hommes et les femmes responsables de personnes à charge.

3.3.3.2 Incidence des différentes formes de souplesse sur les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 23 : Relation entre la capacité d'aménager l'horaire de travail et l'interférence de la famille dans le travail

Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



Les résultats concernant la capacité d'aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels s'inscrivent dans une tendance très différente de celles observées pour les autres types de souplesse (figure 23). Tout d'abord, cette forme de souplesse profite davantage aux femmes qu'aux hommes (c.-à-d. que des niveaux élevés de cette forme de souplesse entraînent une baisse plus importante de l'interférence de la famille dans le travail chez les femmes que chez les hommes, qu'il y ait ou non présence de personnes à charge). En second lieu, lorsqu'on tient compte du sexe, les employés responsables de personnes à charge semblent retirer plus d'avantages que les autres de cette forme de souplesse. Les femmes de ce groupe, surtout, semblent être celles qui en profitent le plus ($\Delta = 0,5$ pour l'interférence de la famille dans le travail).

La souplesse perçue a peu d'incidence sur la pression sur le fournisseur de soins

Les résultats concernant la pression sur le fournisseur de soins sont très similaires à ceux obtenus pour l'interférence de la famille dans le travail. Parmi les formes de souplesse, quatre seulement (aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements familiaux, interrompre temporairement la journée de travail, être à la maison à temps pour manger en famille, varier les heures de travail) ont une incidence importante sur le niveau de pression subie par les employés à titre de fournisseurs de soins. Une fois de plus, les relations étaient relativement faibles ($\Delta = -0,3$) et n'apparaissent que lorsqu'on tenait compte de la responsabilité de personnes à charge. Ce type de conflit entre le travail et la vie personnelle prend sa source au foyer (c.-à-d. découle de la nécessité de s'occuper d'un aîné à charge). Les mesures organisationnelles permettant à un employé de composer avec une urgence subite ou d'être de retour à la maison à temps sont utiles, mais n'entraînent pas de baisse importante de cette forme de stress. Par conséquent, les employeurs qui désirent aider leurs employés responsables d'aînés à charge devraient peut-être se concentrer sur d'autres solutions que la souplesse perçue.

3.4 Gestionnaires conciliants

3.4 Gestionnaires conciliants

Notre recherche a clairement démontré que les politiques relatives à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale sont inefficaces si les superviseurs ne les appuient pas (Duxbury et Higgins, 1995). Les employés désirent bénéficier d'une souplesse accrue en matière d'horaires et de lieux de travail, mais les formules de travail souples et les mesures qui permettent la conciliation de la vie professionnelle et familiale ne sont pas suffisantes. De nos jours, on note un important degré d'inégalité au sein des organisations, car l'accès à de nombreux avantages sociaux offerts par l'entreprise est contrôlé par les superviseurs. La personne dont on relève au sein d'une organisation a maintenant plus de poids que l'endroit où l'on travaille. Un superviseur « conciliant » respecte ses employés, leur fait confiance et fonde ses décisions sur les circonstances plutôt que sur un respect aveugle des règles. Les employés relevant de telles personnes signalent moins de stress et une meilleure productivité que ceux dont le supérieur refuse l'accès à toute forme de souplesse (même lorsque de tels arrangements sont théoriquement possibles) (Duxbury et Higgins, 1995). À elles seules, les politiques officielles ne peuvent garantir aux parents l'aide dont ils ont besoin pour satisfaire à leurs exigences professionnelles et familiales. Notre étude indique que pour provoquer un changement permanent, les organisations doivent modifier le comportement de leurs gestionnaires et superviseurs. Elles doivent également mesurer les progrès accomplis dans ces domaines et tenir les gestionnaires responsables de la façon dont ils traitent leurs subordonnés (Duxbury et Higgins, 1995).

Un certain nombre de chercheurs mettent également l'accent dans leurs études sur le rôle important que joue le supérieur immédiat des employés dans le conflit entre le travail et la vie personnelle. Galinsky et Stein (1990), par exemple, ont établi que la relation avec le superviseur est une des plus importantes variables prédictives du conflit entre le travail et la vie familiale. Ils ont également déterminé que l'appui de cette personne diminuait le stress des employés et qu'à l'inverse, son manque de soutien l'augmentait. Selon eux, les gestionnaires favorables à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle : (1) estiment que la gestion des questions familiales, surtout en ce qui touche le rendement des employés, fait légitimement partie de leur rôle; (2) connaissent les politiques de l'organisation relatives à la famille; (3) font preuve de souplesse lorsque surviennent des problèmes professionnels ou familiaux; (4) traitent les problèmes professionnels et familiaux des employés de façon équitable et sans faire de favoritisme. Il est intéressant de noter que pour ces auteurs, le fait d'avoir un superviseur conciliant est à peu près équivalent, en ce qui a trait à l'incidence sur le stress, à celui de bénéficier du soutien d'un conjoint (National Council of Jewish Women, 1988, cité dans Galinsky et Stein, 1990).

On peut également faire appel à Warren et Johnson (1995) pour illustrer le rôle important du gestionnaire dans les tentatives des employés de composer avec les exigences professionnelles et familiales à leur endroit. Dans le cadre de cette étude, la souplesse en matière d'horaires, la possibilité d'arriver plus tard ou de partir plus tôt, la capacité de prendre à l'occasion des jours de congé sans solde et la possibilité de recevoir des appels personnels au travail sont les stratégies qui ont entraîné les plus importantes baisses de pression sur les employés.

Thompson, Beauvais et Lyness (1999) ont établi un lien entre la culture organisationnelle et le comportement des gestionnaires. Elles ont défini la culture relative à la conciliation travail/famille comme étant « les hypothèses, croyances et valeurs communes reflétant l'appui et l'importance qu'une organisation accorde à la conciliation des obligations professionnelles et familiales de ses employés » (p. 394) [traduction]. Elles ont ensuite dégagé les trois composantes de cette culture, soit (1) les exigences

3.4 Gestionnaires conciliants

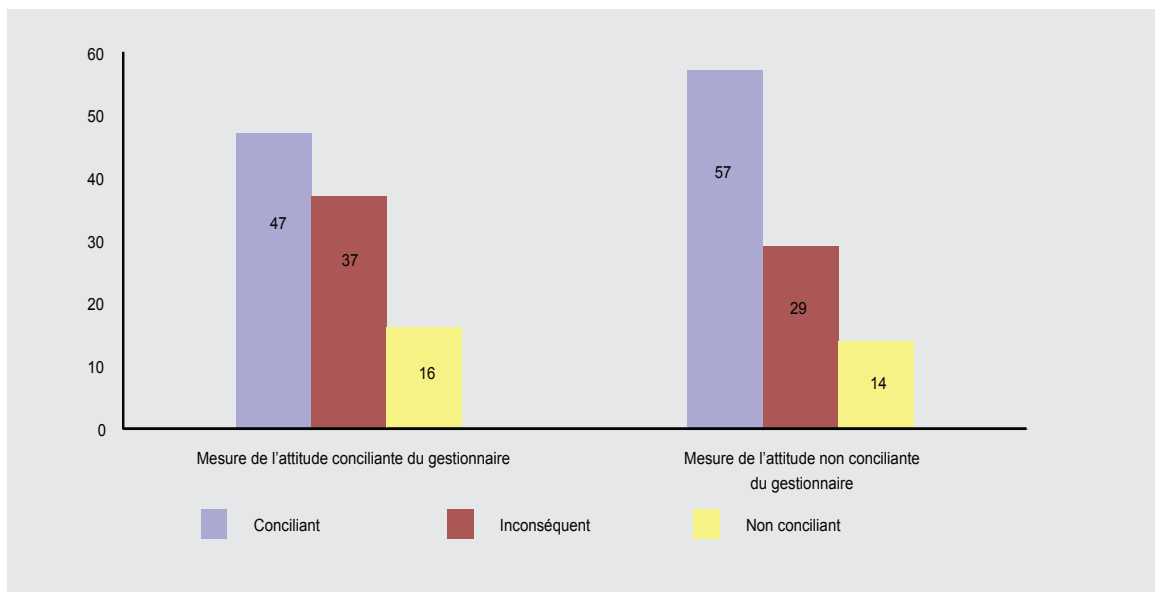
organisationnelles en matière de temps et l'idée que les employés feront passer leur travail avant leur famille, (2) l'impression que des conséquences nuisibles à la carrière sont attachées à l'utilisation de mesures favorables à l'équilibre entre le travail et la vie familiale ou au fait de consacrer du temps à des responsabilités familiales et (3) le soutien de la direction et sa sensibilité aux responsabilités familiales des employés. Les auteures affirment qu'il n'est pas suffisant de mettre en place des mesures visant à aider les employés à composer avec le stress et le conflit entre le travail et la vie personnelle, car nombre d'entre eux hésiteront à s'en prévaloir de peur d'être mal vus. Elles ont également déterminé que les employés qui travaillent au sein d'organisations dotées d'une culture favorable à l'équilibre travail/famille sont plus susceptibles d'utiliser les mesures de soutien officielles, témoignent d'un plus fort engagement au travail, sont moins susceptibles de quitter leur emploi et signalent moins de conflit entre le travail et la vie personnelle. Nous avons abordé les deux premiers aspects de cette culture (c.-à-d. accent sur les heures de travail et choix entre le travail et la famille) dans le rapport 4. Nous examinerons ici le dernier aspect de cette culture, soit l'appui de la direction.

Un certain nombre d'organisations progressistes ont réagi à la question par la formation, en sensibilisant leurs superviseurs aux questions entourant la conciliation travail/famille et en leur apprenant à se comporter d'une façon qui aide les employés à se prévaloir des avantages auxquels ils ont droit. Une question demeure par contre : qu'est-ce qu'un superviseur « conciliant »? Les instruments de mesure du soutien de la direction utilisés ici (voir l'encadré 2) ont été conçus et mis à l'essai par Duxbury et Higgins au cours d'une période de 10 ans. Ces instruments mettent l'accent sur les comportements associés au caractère conciliant ou non conciliant d'un superviseur. La mise en évidence des principaux comportements dénotant une attitude conciliante ou non conciliante sera utile aux organisations pour évaluer le rendement, recruter et promouvoir des gestionnaires en fonction de leur comportement, mettre en place des programmes d'éducation, réaliser des exercices de rétroaction « ascendante » et tenir des séances de sensibilisation.

La présente section du rapport est divisée en trois parties principales. Dans la première, nous utilisons deux instruments de mesure (gestionnaire conciliant et gestionnaire non conciliant) pour déterminer combien d'employés estiment que leur gestionnaire est conciliant (qui se comporte fréquemment de façon conciliante), non conciliant (qui se comporte fréquemment de façon non conciliante) ou inconséquent (qui se comporte parfois de façon conciliante, parfois de façon non conciliante). Les deuxième et troisième parties répondent aux deux questions suivantes en se fondant sur les données tirées de l'analyse : est-ce que l'impression d'avoir un gestionnaire conciliant aide les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle? Est-ce que l'impression d'avoir un gestionnaire non conciliant nuit à la capacité des employés de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle? Pour répondre à ces questions, nous examinerons l'incidence d'une attitude conciliante ou non conciliante de la direction sur les hommes et les femmes en tenant compte de leurs responsabilités (ayant ou non la garde de personnes à charge) et de leur type d'emploi (gestionnaires/professionnels ou autres). L'analyse portera d'abord sur le résultat général obtenu pour ces deux instruments de mesure avant de s'attarder plus en détail sur chacun des comportements qui les composent. Dans cette section comme ailleurs, la discussion ne portera que sur les comportements conciliants ou non conciliants ayant une incidence à la fois significative et importante sur la capacité d'un employé à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. On trouvera l'ensemble complet de données sur lequel cette discussion s'appuie à l'annexe D.

3.4.1 Est-ce que les gestionnaires des plus grandes organisations canadiennes appuient leurs employés?

Figure 24 : Pourcentage de l'échantillon relevant d'un gestionnaire conciliant



3.4.1 Est-ce que les gestionnaires des plus grandes organisations canadiennes appuient leurs employés?

La figure 24 présente le nombre d'employés de l'échantillon (n = 26 796) estimant, selon les instruments de mesure employés, que leur gestionnaire est conciliant, non conciliant ou inconséquent.

Moins de la moitié des répondants relèvent d'un gestionnaire conciliant

Voici ce qu'indiquent les données recueillies à l'aide de l'instrument de mesure « gestionnaire conciliant » :

- un peu moins de la moitié des répondants (47 %) travaillent pour des gestionnaires qui manifestent fréquemment les neuf comportements dénotant un caractère conciliant;
- 37 % travaillent pour des « gestionnaires inconséquents », qui ne manifestent pas systématiquement des comportements conciliants (manifestent certains comportements seulement);
- 16 % travaillent pour des gestionnaires qui ne manifestent que rarement les comportements composant l'instrument de mesure.

3.4.1 Est-ce que les gestionnaires des plus grandes organisations canadiennes appuient leurs employés?

Un employé sur sept travaille pour un gestionnaire non conciliant

Quant aux données recueillies à l'aide de l'instrument de mesure « gestionnaire non conciliant », elles indiquent :

- que 13 % des répondants relèvent d'un gestionnaire qui manifeste quotidiennement les six comportements que les employés jugent typiques d'une attitude non conciliante;
- qu'un peu moins du tiers des répondants (29 %) travaillent pour un gestionnaire qui ne manifeste pas systématiquement les six comportements que les employés jugent typiques d'une attitude non conciliante (manifeste certains comportements seulement);
- qu'un peu plus de la moitié des répondants (57 %) travaillent pour des gestionnaires qui manifestent rarement des comportements que les employés jugent typiques d'une attitude non conciliante.

Le soutien de la direction ne se présente pas sous forme de continuum

Au début de nos recherches, nous pensions que l'attitude de la direction était répartie selon un continuum dont les deux extrémités correspondaient au caractère conciliant et au caractère non conciliant. Or, bien qu'il existe une étroite corrélation ($r = 0,6$) entre les instruments de mesure « gestionnaire conciliant » et « gestionnaire non conciliant », ils évaluent deux constructions fort différentes et ne s'inscrivent pas dans un continuum. Autrement dit, le contraire d'un gestionnaire conciliant est un gestionnaire peu conciliant et le contraire d'un gestionnaire non conciliant est un gestionnaire peu non conciliant. Le tableau 6 présente la répartition de l'échantillon selon les deux instruments de mesure (gestionnaire conciliant/non conciliant). Voici un résumé de la façon dont les employés perçoivent leurs supérieurs :

- une majorité de répondants (42 %) relèvent d'un gestionnaire qu'on peut dire conciliant peu importe le critère utilisé (c. à d. manifeste fréquemment des comportements conciliants, manifeste rarement des comportements non conciliants);
- un peu plus d'un répondant sur cinq (22 %) relève d'un gestionnaire qui ne manifeste pas systématiquement des comportements conciliants, tout en ayant l'avantage de rarement manifester des comportements non conciliants;
- une proportion importante de répondants (14 %) relèvent d'une personne qui manifeste à la fois des comportements conciliants et non conciliants;
- un répondant sur dix relève d'un gestionnaire qui manifeste rarement des comportements conciliants et qui se classe dans la catégorie « inconséquent » pour les comportements non conciliants.

Ces résultats indiquent qu'il convient d'envisager séparément l'incidence des deux ensembles de comportements de la direction. Les prochaines sections résument les conclusions tirées de cette analyse.

3.4.2 Et alors? Les employés relevant d'un gestionnaire conciliant sont-ils plus en mesure de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle?

3.4.2 Et alors? Les employés relevant d'un gestionnaire conciliant sont-ils plus en mesure de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle?

L'annexe D présente les analyses effectuées pour déterminer l'incidence du soutien de la direction sur le conflit entre le travail et la vie personnelle. Les tableaux 7 (sexe/type d'emploi) et 8 (sexe/responsabilité de personnes à charge) résument les principaux résultats abordés dans la présente section. Nous aborderons le lien entre le soutien de la direction (mesure totale) et le conflit entre le travail et la vie personnelle avant d'examiner l'incidence des différents comportements composant l'instrument de mesure « gestionnaire conciliant » sur chaque type de conflit. Il importe de préciser que les associations mentionnées dans la présente section peuvent s'expliquer de deux façons. D'un côté, il se pourrait que les employés relevant d'un gestionnaire conciliant travaillent moins et connaissent donc des niveaux moindres de conflit entre le travail et la vie personnelle. À l'inverse, il se pourrait que le soutien de la direction aide les employés à composer avec les exigences à leur endroit. Or, le fait que le nombre d'heures passées au travail n'est pas lié au soutien de la direction (données non présentées ici) donne de la crédibilité à la seconde interprétation des données et renforce notre idée que les employés relevant d'un gestionnaire conciliant arrivent mieux que les autres à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle.

Tableau 6 : Répartition de l'échantillon à l'aide des deux instruments de mesure (gestionnaire conciliant/non conciliant)

Instrument de mesure :	Gestionnaire non conciliant		
	Peu non conciliant	Inconséquent	Non conciliant
Peu conciliant	3 %	10 %	3 %
Inconséquent	22 %	14 %	2 %
Conciliant	42 %	4 %	0 %

3.4.2 Et alors? Les employés relevant d'un gestionnaire conciliant sont-ils plus en mesure de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Tableau 7 : Incidence des comportements dénotant une attitude conciliante du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et le type d'emploi

a: Effets principaux

Comportements du gestionnaire	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail	F = 280,1; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,045; $\alpha = -0,3$	Interaction	R ² = 0,004	R ² = 0,031
Donner de la rétroaction positive	Interaction	Interaction	R ² = 0,003	R ² = 0,029
Exposer clairement les attentes	Interaction	Interaction	R ² = 0,009	R ² = 0,031
Écouter ce que les employés ont à dire	Interaction	Interaction	R ² = 0,006	R ² = 0,033
Partager l'information avec les employés	F = 228,3; $\Delta = 0,000$	Interaction R ² = 0,042; $\alpha = -0,4$	R ² = 0,007	R ² = 0,031
Être disponible pour répondre aux questions	Interaction	Interaction	R ² = 0,007	R ² = 0,032
Planifier efficacement le travail à effectuer	Interaction	Interaction	R ² = 0,009	R ² = 0,032
Consulter les employés avant de prendre des décisions qui touchent leur travail	Interaction	Interaction	R ² = 0,006	R ² = 0,035
Offrir des défis intéressants aux employés	R ² = 0,028	R ² = 0,039	R ² = 0,003	R ² = 0,031
Appuyer les décisions des employés	Interaction	Interaction	R ² = 0,007	R ² = 0,035

3.4.2 Et alors? Les employés relevant d'un gestionnaire conciliant sont-ils plus en mesure de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Tableau 7 : Incidence des comportements dénotant une attitude conciliante du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et le type d'emploi

b. Interactions significatives

Comportements du gestionnaire	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail	ns	F = 2,92; Δ = 0,008 R ² = 0,061	ns	ns
Donner de la rétroaction positive	F = 3,58; Δ = 0,002 R ² = 0,043	F = 6,61; Δ = 0,000 R ² = 0,058	ns	ns
Exposer clairement les attentes	F = 2,76; Δ = 0,01 R ² = 0,049	F = 4,48; Δ = 0,000 R ² = 0,065	ns	ns
Écoute ce que les employés ont à dire	F = 5,23; Δ = 0,000 R ² = 0,051	F = 6,11; Δ = 0,000 R ² = 0,075	ns	ns
Partager l'information avec les employés	ns	F = 2,52; Δ = 0,000 R ² = 0,057	ns	ns
Être disponible pour répondre aux questions	F = 4,49; Δ = 0,000 R ² = 0,051	F = 6,27; Δ = 0,000 R ² = 0,071	ns	ns
Planifier efficacement le travail à effectuer	F = 2,12; Δ = 0,03 R ² = 0,056	F = 6,01; Δ = 0,000 R ² = 0,072	ns	ns
Appuyer les décisions des employés	F = 2,55; Δ = 0,01 R ² = 0,041	F = 2,76; Δ = 0,01 R ² = 0,061	ns	ns
Consulter les employés avant de prendre des décisions qui touchent leur travail	F = 3,45; Δ = 0,002 R ² = 0,044	F = 6,16; Δ = 0,000 R ² = 0,071	ns	ns

3.4.2 Et alors? Les employés relevant d'un gestionnaire conciliant sont-ils plus en mesure de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Tableau 8 : Incidence des comportements dénotant une attitude conciliante du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

a. Effets principaux

Comportements du gestionnaire	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail	F = 252,91; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,056; $\alpha = -0,3$	F = 312,94; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,041; $\alpha = -0,4$	R ² = 0,045 **	F = 21,48; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,045; $\alpha = -0,3$
Donner de la rétroaction positive	F = 233,59; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,053; $\alpha = -0,4$	R ² = 0,039	R ² = 0,044 **	R ² = 0,043 **
Exposer clairement les attentes	F = 277,51; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,057; $\alpha = -0,3$	F = 378,94; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,053; $\alpha = -0,4$	R ² = 0,048 **	R ² = 0,043 **
Écouter ce que les employés ont à dire	Interaction	F = 480,53; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,053; $\alpha = -0,5$	R ² = 0,045 **	R ² = 0,047 **
Partager l'information avec les employés	F = 207,54; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,052; $\alpha = -0,3$	R ² = 0,036	R ² = 0,046 **	R ² = 0,043 **
Être disponible pour répondre aux questions	F = 271,53; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,058; $\alpha = -0,4$	F = 418,64; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,051; $\alpha = -0,5$	R ² = 0,046 **	R ² = 0,044 **
Planifier efficacement le travail à effectuer	F = 155,9; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,065; $\alpha = -0,5$	F = 488,71; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,063; $\alpha = -0,5$	R ² = 0,048 **	R ² = 0,044 **
Offrir des défis intéressants aux employés	R ² = 0,036	R ² = 0,010	R ² = 0,042 **	R ² = 0,045 **
Appuyer les décisions des employés	F = 127,6; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,051; $\alpha = -0,3$	R ² = 0,039	R ² = 0,047 **	R ² = 0,048 **
Consulter les employés avant de prendre des décisions qui touchent leur travail	F = 212,51; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,051; $\alpha = -0,4$	F = 406,46; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,048; $\alpha = -0,5$	R ² = 0,046 **	R ² = 0,046 **

b. Interactions significatives

Comportements du gestionnaire	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Écouter ce que les employés ont à dire	F = 3,21; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,059	ns	ns	ns

3.4.2 Et alors? Les employés relevant d'un gestionnaire conciliant sont-ils plus en mesure de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Encadré 8 Légende des tableaux résumant l'incidence du comportement des gestionnaires (7, 8, 9, 10)

Ces tableaux résument les principaux résultats concernant la relation entre le comportement des gestionnaires et le conflit entre le travail et la vie personnelle. Ils indiquent au lecteur que cela intéresse quels comportements :

- expliquent une proportion importante de la variation des niveaux de conflit entre le travail et la vie personnelle (c.-à-d. un R^2 égal ou supérieur à 0,04);
- sont associés de façon significative au conflit entre le travail et la vie personnelle. La signification statistique ($p < 0,01$) a été examinée pour deux relations différentes. Nous avons d'abord déterminé si un lien significatif unissait le paramètre d'interaction (c.-à-d. sexe/type d'emploi ou sexe/responsabilité de personnes à charge) au comportement du gestionnaire. Si c'était le cas et qu'il s'agissait d'un lien important, les données étaient intégrées au tableau des interactions. Par contre, s'il n'y avait pas de lien significatif, nous tentions de voir si l'effet principal du comportement en question entretenait un lien significatif avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Si c'était le cas et qu'il s'agissait d'un lien important, les données étaient intégrées dans le tableau des effets principaux. Enfin, si ni l'effet principal ni le paramètre d'interaction n'étaient significatifs sur le plan statistique, nous ne présentions que le R^2 ;
- ont une incidence importante sur le niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle vécu par les employés. Le symbole Δ correspond à l'écart moyen entre les niveaux de conflit respectifs d'un répondant dont le supérieur se situe à une extrémité du continuum conciliant/non conciliant et d'un autre dont le supérieur se situe à l'autre extrémité du même continuum. Les $\Delta \geq 0,3$ sont considérés comme des écarts importants. Enfin, il est à noter que l'écart (Δ) n'est présenté que si le paramètre d'interaction est non significatif et que la relation est directe. Lorsque la relation entre les comportements des gestionnaires et le conflit entre le travail et la vie personnelle dépend du sexe/type d'emploi ou du sexe/responsabilité de personnes à charge (c.-à-d. que les paramètres d'interaction sont significatifs), elle est illustrée dans un graphique qui accompagne la discussion.

Légende des tableaux :

* Le R^2 remplit le critère minimum, mais l'effet principal est non significatif.

** Le R^2 remplit le critère minimum, mais Δ est inférieur à 0,2.

*** La relation entre l'utilisation de la stratégie et le conflit entre le travail et la vie personnelle n'est pas directe. Le paramètre d'interaction est significatif.

ns Le paramètre d'interaction est non significatif.

3.4.2.1 Incidence de l'attitude conciliante du gestionnaire (mesure totale) sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

3.4.2.1 Incidence de l'attitude conciliante du gestionnaire (mesure totale) sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Le soutien de la direction est associé à des niveaux moindres de surcharge de rôles

L'analyse associe le soutien de la direction à une capacité accrue à composer avec la surcharge de rôles. Le fait qu'une attitude conciliante soit associée de façon significative et importante à la surcharge de rôles, tant dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi que dans celle selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge, souligne l'importance du lien entre le soutien de la direction et la surcharge de rôles pour les employés d'aujourd'hui.

La figure 25a indique que la relation entre le soutien de la direction et la surcharge de rôles varie selon le sexe lorsqu'on tient compte du type d'emploi. Elle permet de tirer les conclusions suivantes :

- le soutien de la direction est associé à des niveaux moindres de surcharge de rôles chez les employés occupant d'autres types d'emploi au sein de l'organisation ($\Delta = -0,5$) que chez les gestionnaires et les professionnels ($\Delta = -0,4$);
- le fait d'avoir un gestionnaire inconséquent est associé à une importante réduction de la surcharge de rôles des femmes gestionnaires ou professionnelles ($\Delta = -0,3$), mais ces femmes ne profitent que faiblement ($\Delta = -0,1$ de la surcharge de rôles) d'un niveau de soutien plus élevé. Au contraire, par rapport à leurs homologues relevant d'un gestionnaire qui n'est pas conciliant, les femmes occupant d'autres types d'emploi mais relevant d'un gestionnaire inconséquent ne connaissent qu'une faible réduction de leur surcharge de rôles ($\Delta = -0,2$). Par contre, le passage d'un gestionnaire inconséquent à un gestionnaire conciliant entraîne une baisse additionnelle de $-0,3$ chez ces femmes.

3.4.2.1 Incidence de l'attitude conciliante du gestionnaire (mesure totale) sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 25 : Lien unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et l'attitude conciliante du gestionnaire : analyse selon le sexe et le type d'emploi

a. Surcharge de rôles

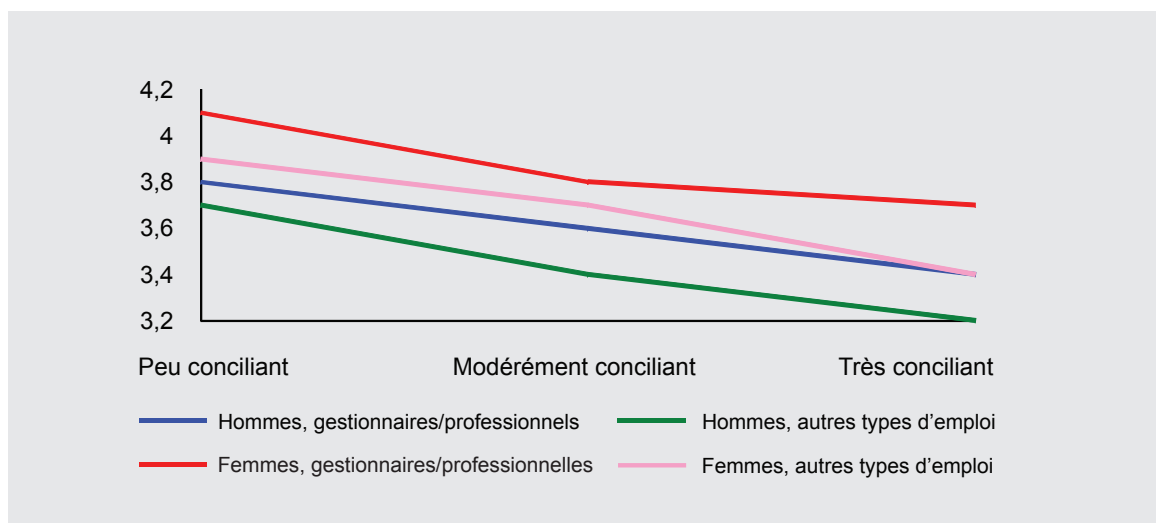
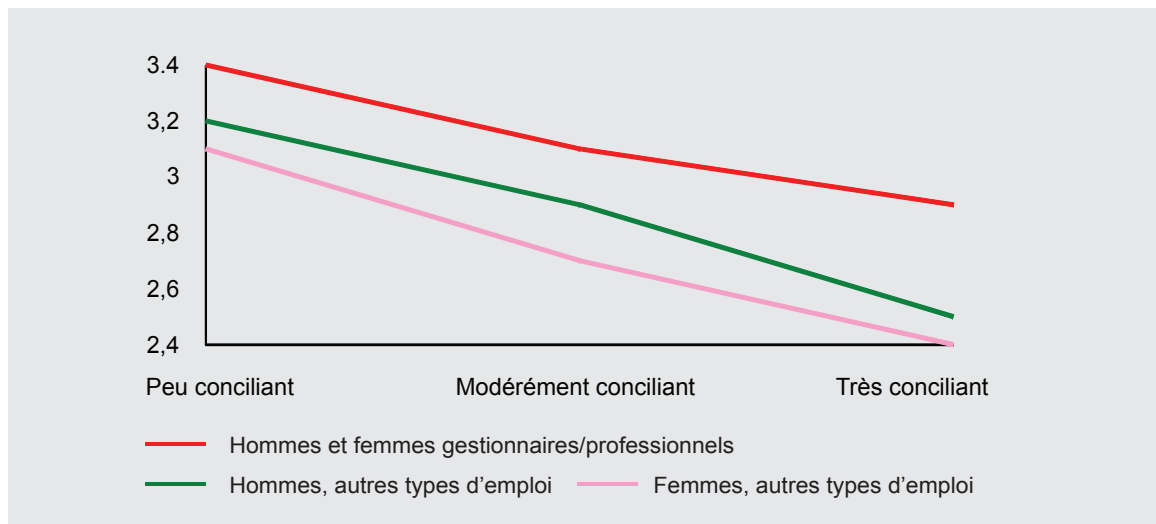


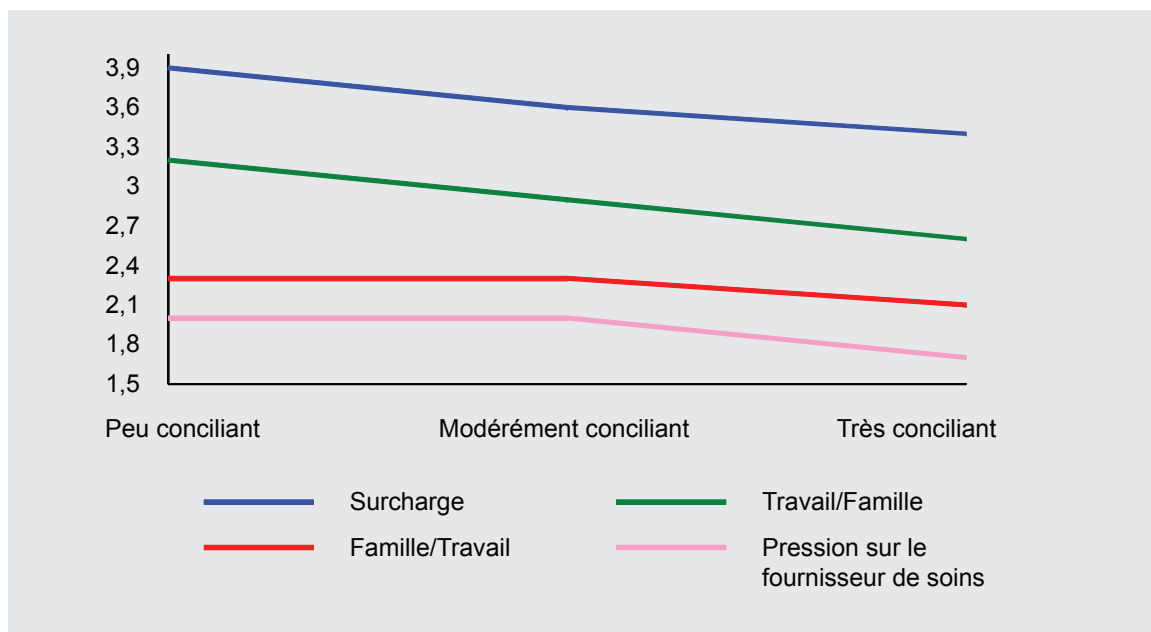
Figure 25 : Lien unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et l'attitude conciliante du gestionnaire : analyse selon le sexe et le type d'emploi

b. Intéférence du travail dans la famille.



3.4.2.1 Incidence de l'attitude conciliante du gestionnaire (mesure totale) sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 26 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et l'attitude conciliante du gestionnaire lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge



Lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, la relation entre le soutien de la direction et la surcharge de rôles est directe (figure 26) et identique pour les deux sexes : que les employés soient ou non responsables de personnes à charge, plus le niveau de soutien est élevé, plus la surcharge de rôles est faible ($\Delta = -0,5$).

Le soutien de la direction est associé à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille

Cette analyse lie le soutien de la direction à une capacité accrue à composer avec l'interférence du travail dans la famille. La force de cette relation et le fait qu'elle s'observe, tant dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi que dans celle selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge, indiquent que les employeurs désirant aider leurs employés à composer avec ce type de conflit entre le travail et la vie personnelle pourraient mettre en œuvre des stratégies pour accroître le soutien accordé par la direction.

La figure 25b montre que la relation entre le soutien de la direction et l'interférence du travail dans la famille varie selon le sexe et le type d'emploi. Elle permet de tirer les conclusions suivantes :

- le soutien de la direction est associé à une plus importante réduction de l'interférence du travail dans la famille chez les personnes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = -0,7$) que chez les gestionnaires et les professionnels ($\Delta = -0,5$);

3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

- le sexe n'a pas d'incidence sur la relation entre le soutien de la direction et l'interférence du travail dans la famille chez les gestionnaires et les professionnels;
- le sexe a une incidence sur la relation entre le soutien de la direction et l'interférence du travail dans la famille chez les personnes occupant d'autres types d'emploi.

Lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, la relation entre le soutien de la direction et l'interférence du travail dans la famille est directe (figure 26) et identique chez les deux sexes : plus le soutien est important, moins ce type d'interférence est élevé ($\Delta = -0,6$), et ce, que les employés soient ou non responsables de personnes à charge.

Le soutien de la direction est lié à des niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail et de pression sur le fournisseur de soins

La relation entre le soutien de la direction et ces deux formes de conflit entre le travail et la vie personnelle (figure 26) est assez directe, bien que très différente de celle observée pour la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille. Lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, un soutien élevé de la direction est associé à des niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail ($\Delta = 0,3$) et de pression sur le fournisseur de soins ($\Delta = -0,4$) pour les employés des deux sexes³⁰. Il est également intéressant de noter que le fait d'avoir un gestionnaire inconséquent n'aide aucunement les employés à composer avec ces formes de conflit.

3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

L'instrument de mesure « gestionnaire conciliant » comprend 10 comportements. Dans le but d'aider les employeurs à déterminer lesquels aident le plus à réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle, nous avons évalué l'efficacité de chacun en lien avec les quatre types de conflit. Nous avons également voulu savoir si la capacité de ces comportements à aider les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle variait selon le sexe des employés, leur type d'emploi et le fait qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge.

La prochaine section n'aborde que les comportements ayant une incidence importante sur la capacité des employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Nous avons déterminé l'importance en examinant d'abord le R^2 de l'ANOVA et en dégageant les comportements qui expliquaient environ 5 % de la variation du niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle. Nous avons ensuite calculé l'écart (Δ) entre le niveau de conflit d'une personne relevant d'un gestionnaire manifestant ce comportement et celui d'une personne dont le gestionnaire est inconséquent ou peu conciliant. Nous ne discutons pas des comportements faiblement

³⁰ Le R^2 est de 0,048, tant pour l'interférence de la famille dans le travail que pour la pression sur le fournisseur de soins, lorsqu'on tient compte du sexe et de la responsabilité de personnes à charge. Par contre, le R^2 n'a pas une valeur importante dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi.

3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

ou pas du tout associés au conflit entre le travail et la vie personnelle (c.-à-d. résultat non significatif ou $\Delta < 0,3$). Les lecteurs que cela intéresse, par contre, trouveront l'ensemble complet de résultats sur lequel cette section s'appuie à l'annexe D. Ils peuvent également consulter les tableaux 7 et 8, qui résument les principaux résultats selon le sexe/type d'emploi et le sexe/la responsabilité de personnes à charge. L'encadré 8 contient les précisions concernant les symboles utilisés dans les tableaux 8 à 10.

Les employés dont le supérieur a l'habitude de consulter les autres et qui est doué pour la planification font état de niveaux moindres de surcharge de rôles

On peut considérer que huit des dix comportements conciliants aident les hommes et les femmes à composer avec la surcharge de rôles, qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge³¹, soit :

- planifier efficacement le travail à effectuer ($\Delta = -0,5$);
- être disponible pour répondre aux questions ($\Delta = -0,4$);
- donner une rétroaction positive ($\Delta = -0,4$);
- consulter les employés avant de prendre une décision touchant leur travail ($\Delta = -0,4$);
- appuyer les décisions des employés ($\Delta = -0,3$);
- reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail ($\Delta = -0,3$);
- exposer clairement les attentes ($\Delta = -0,3$);
- partager l'information avec les employés ($\Delta = -0,3$).

Ces données permettent de supposer que les employés sont plus en mesure de composer avec la surcharge de rôles lorsque leur supérieur est doué pour planifier et gérer le travail à faire ainsi que pour communiquer les attentes relatives au travail. Pour le questionnaire, il s'agit de se montrer prêt à consulter les autres (c.-à-d. solliciter la participation des employés au début du processus de planification) en exposant clairement le travail à accomplir et la façon de s'y prendre (c.-à-d. partager l'information avec les employés, être disponible, donner une rétroaction positive, exposer clairement les attentes). On peut s'attendre à ce que chacun de ces comportements augmente l'efficacité des employés et leur capacité à planifier leur propre journée de travail, ce qui les aidera en retour à composer avec les exigences professionnelles à leur endroit. Les données indiquent par contre que ces mêmes comportements sont modérément efficaces pour réduire la surcharge de rôles (les R^2 se situent entre 5 et 7 % et les Δ , entre $-0,3$ et $-0,5$).

Il faut également noter que deux des comportements conciliants, soit « partager l'information avec les employés ($\Delta = -0,4$) et « reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail » ($\Delta = -0,3$) constituent également des variables prédictives significatives de la surcharge de rôles dans l'analyse par sexe/type d'emploi. La proportion de surcharge de rôles qu'expliquent ces deux comportements se situe légèrement en deçà du seuil minimum, mais ces résultats demeurent importants, car ils indiquent que, peu importe leur type d'emploi, les employés peuvent retirer des avantages du partage d'information et d'une rétroaction positive.

³¹ En d'autres mots, l'effet principal de ce comportement est significatif dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge, mais pas le paramètre d'interaction.

3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

Les gestionnaires qui désirent réduire la surcharge de rôles des titulaires d'emplois « autres » doivent planifier le travail à faire et exposer clairement les attentes

La capacité des trois comportements conciliants suivants d'atténuer la surcharge de rôles varie selon le sexe et le type d'emploi des personnes :

- planifier efficacement le travail à effectuer;
- être disponible pour répondre aux questions;
- exposer clairement les attentes

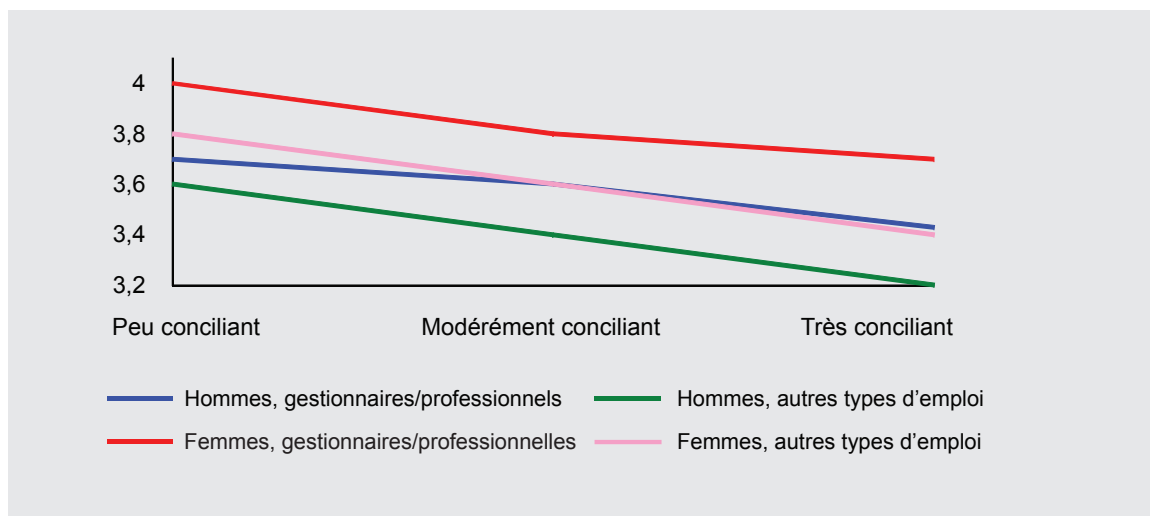
Les figures 27a (attentes), 27b (disponibilité) et 27c (planification) présentent ces relations et permettent de tirer les conclusions suivantes :

- le fait d'avoir un supérieur qui planifie efficacement le travail à faire, expose clairement les attentes et est disponible pour répondre aux questions profite le plus aux hommes et aux femmes occupant d'autres types d'emploi (ce sont eux qui connaissent la plus importante baisse de surcharge de rôles);
- les gestionnaires désirant aider les femmes occupant d'autres types d'emploi à composer avec la surcharge de rôles doivent planifier le travail à faire ($\Delta = -0,7$).

Ces résultats mettent en lumière le lien entre la compréhension des exigences professionnelles (c.-à-d. les plans et les attentes sont clairs) et la surcharge de rôles pour les employés en général, mais surtout pour ceux de première ligne. La raison de ce lien est difficile à isoler, mais il est possible que les employés dont le supérieur met l'accent sur ces activités arrivent à travailler plus efficacement (c.-à-d. moins d'erreurs et de répétition, meilleure planification des tâches) et se sentent donc moins surchargés.

Figure 27 : La relation entre le comportement du gestionnaire et la surcharge de rôles dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

a. Exposer clairement les attentes



3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

Figure 27 : La relation entre le comportement du gestionnaire et la surcharge de rôles dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

b. Être disponible pour répondre aux questions

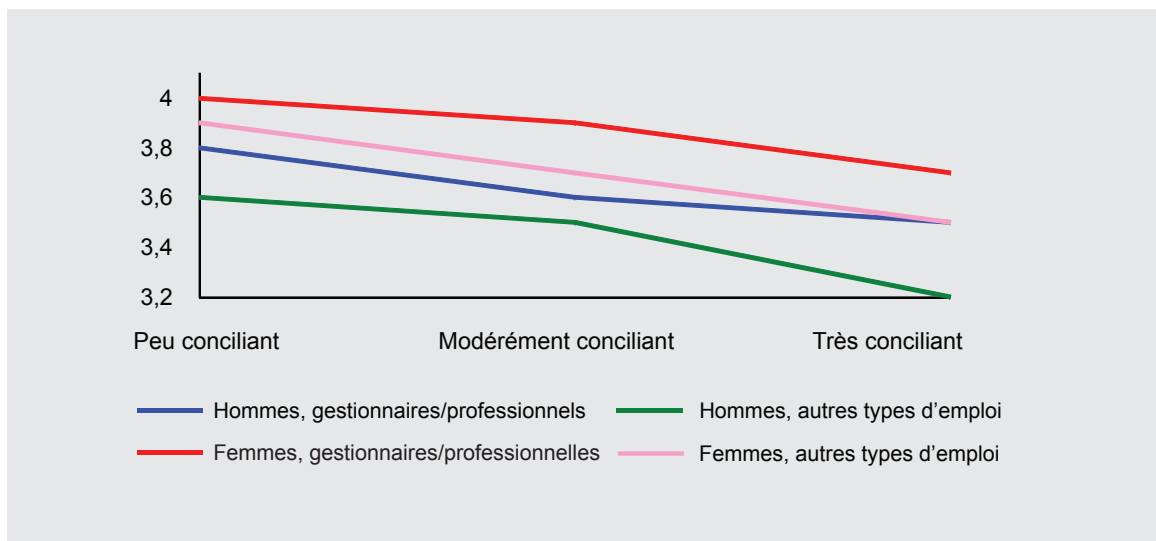
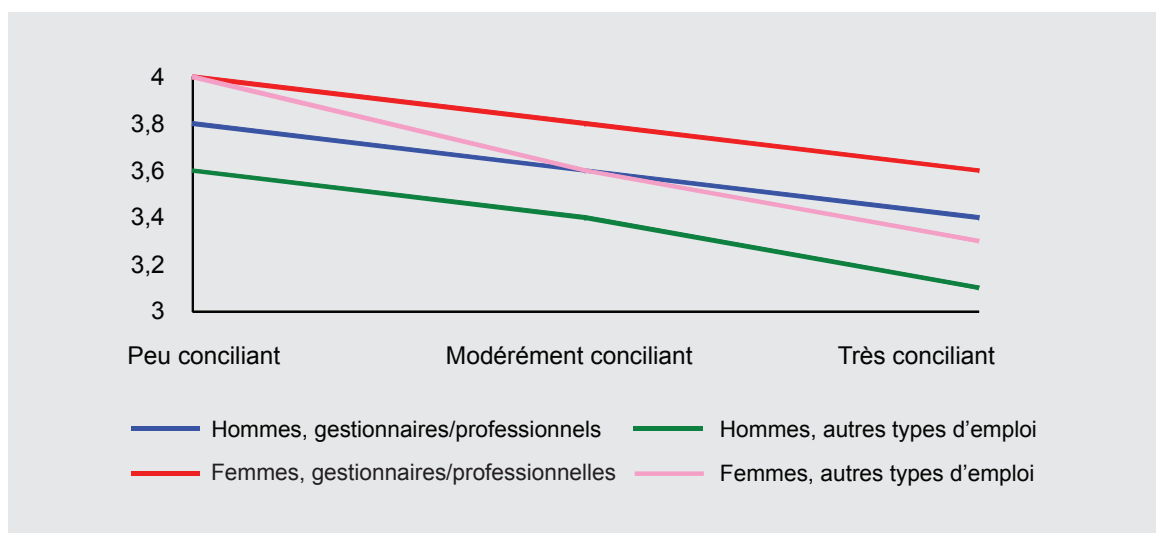


Figure 27 : La relation entre le comportement du gestionnaire et la surcharge de rôles dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

c. Planifier efficacement le travail à effectuer



3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

Figure 27 : La relation entre le comportement du gestionnaire et la surcharge de rôles dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

d. Écouter ce que les employés ont à dire

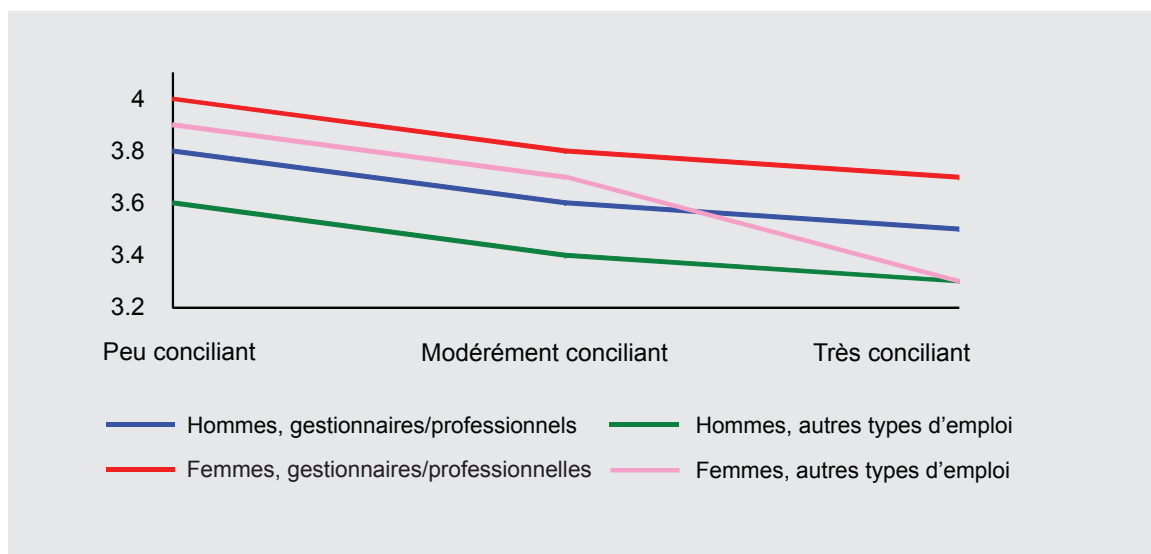
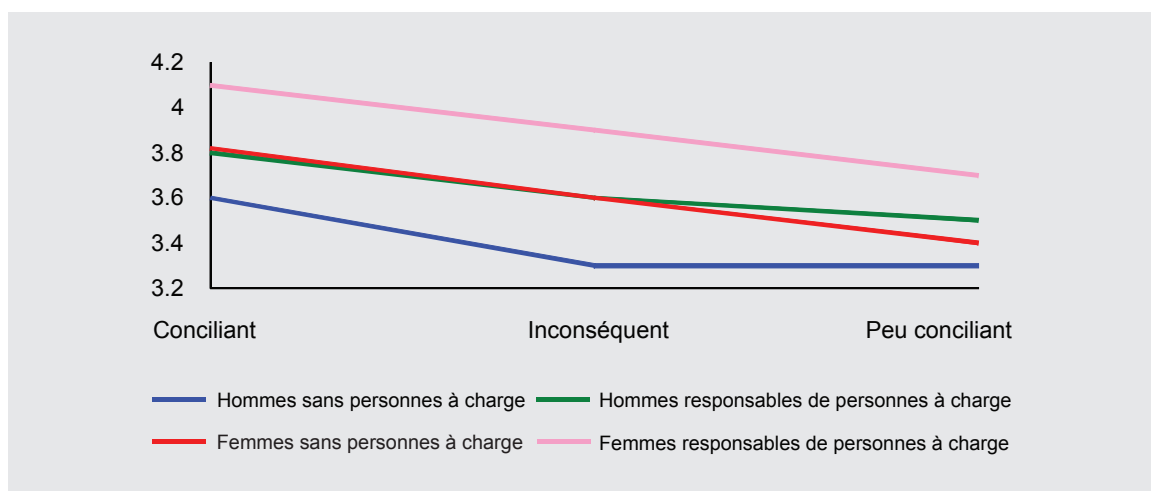


Figure 28 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait de relever d'un gestionnaire qui écoute ce que ses employés ont à dire : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

Les femmes disant avoir un supérieur qui écoute ce qu'elles ont à dire font état de niveaux moindres de surcharge de rôles

Enfin, fait important, nos données (figures 27d et 28) indiquent que certaines aptitudes élémentaires à la gestion, comme la capacité d'écouter, peuvent fortement influencer sur les niveaux de surcharge de rôles signalés par les employés. Tous les employés dont le supérieur possède des aptitudes à l'écoute semblent retirer des avantages de ce comportement, mais les données indiquent que les femmes, peu importe leur type d'emploi et qu'elles soient ou non responsables de personnes à charge, en profitent plus que les hommes (c.-à-d. baisse plus importante de la surcharge de rôles), surtout celles qui occupent d'autres types d'emploi ($\Delta = -0,7$). Ces résultats concordent avec ceux obtenus en lien avec l'aptitude à la planification. Ils laissent entendre que les femmes qui se situent au bas de la hiérarchie organisationnelle estiment plus facile de concilier travail et vie personnelle lorsqu'elles ont un supérieur qui les aide à comprendre le travail à effectuer et qui est au courant de leur situation professionnelle et familiale (écoute).

Les employés dont le gestionnaire est doué pour planifier et diriger le travail à effectuer signalent des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille

La moitié des comportements conciliants sont associés à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille, peu importe le sexe des employés et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge³². La liste des comportements bénéfiques est similaire à celle associée à la surcharge de rôles et comprend :

- planifier efficacement le travail à effectuer ($\Delta = -0,6$);
- consulter les employés avant de prendre une décision touchant leur travail ($\Delta = -0,5$);
- écouter ce que les employés ont à dire ($\Delta = -0,5$);
- être disponible pour répondre aux questions ($\Delta = -0,5$);
- exposer clairement les attentes ($\Delta = -0,4$).

Ces données concordent avec les résultats indiquant que les employés estiment plus facile de concilier leurs rôles professionnels et non professionnels lorsqu'ils savent exactement quoi faire (c. à d. gestionnaire qui planifie efficacement, expose clairement les attentes et est disponible pour répondre aux questions) et qu'ils ont leur mot à dire sur la façon d'effectuer le travail (c.-à-d. gestionnaire qui écoute ses subordonnés et les consulte avant de prendre des décisions qui touchent leur travail), autrement dit, lorsqu'ils ont un supérieur doué pour la gestion du personnel et la planification. Il est difficile de savoir exactement pourquoi un tel comportement réduit l'interférence du travail dans la famille, mais nous pouvons penser que ces formes de soutien de la direction augmentent la capacité des employés à organiser et à planifier leur travail en fonction de leurs responsabilités non professionnelles. En d'autres mots, les gestionnaires aident les employés à composer avec cette forme d'interférence en leur permettant de mieux gérer la conciliation du travail et de la vie personnelle.

³² En d'autres mots, l'effet principal de ce comportement est significatif dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge, mais pas le paramètre d'interaction.

3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

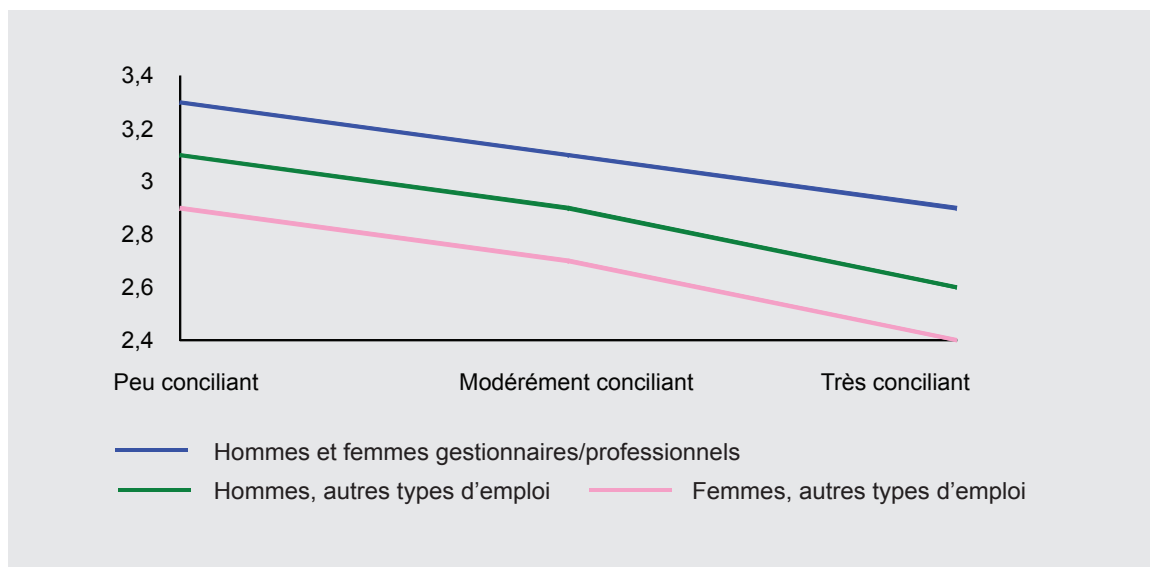
La relation entre le comportement de la direction et l'interférence du travail dans la famille varie selon le sexe et le type d'emploi

Les données indiquent que le comportement des gestionnaires a une incidence importante sur l'interférence du travail dans la famille lorsqu'on tient compte du type d'emploi. Tout d'abord, neuf des dix comportements conciliants sont associés de façon négative et significative avec cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle (c. à d. des niveaux élevés de soutien étaient associés à des niveaux moindres d'interférence), peu importe le sexe de l'employé ou son type d'emploi. En second lieu, chaque comportement expliquait une portion importante de la variation du niveau d'interférence du travail dans la famille (entre 5,5 et 7,5 %).

Il importe, pour bien comprendre cette relation, de tenir compte à la fois du sexe et du type d'emploi³³, ce qui permet de dégager trois types de relation (figure 29) à partir des données. On trouvera plus bas des détails sur chacune.

Figure 29 : La relation entre le comportement du gestionnaire et l'interférence du travail dans la famille dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

a. Reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail



³³ Le paramètre d'interaction sexe/type d'emploi était significatif dans tous les cas.

3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

Figure 29 : La relation entre le comportement du gestionnaire et l'interférence du travail dans la famille dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

b. Donner de la rétroaction positive

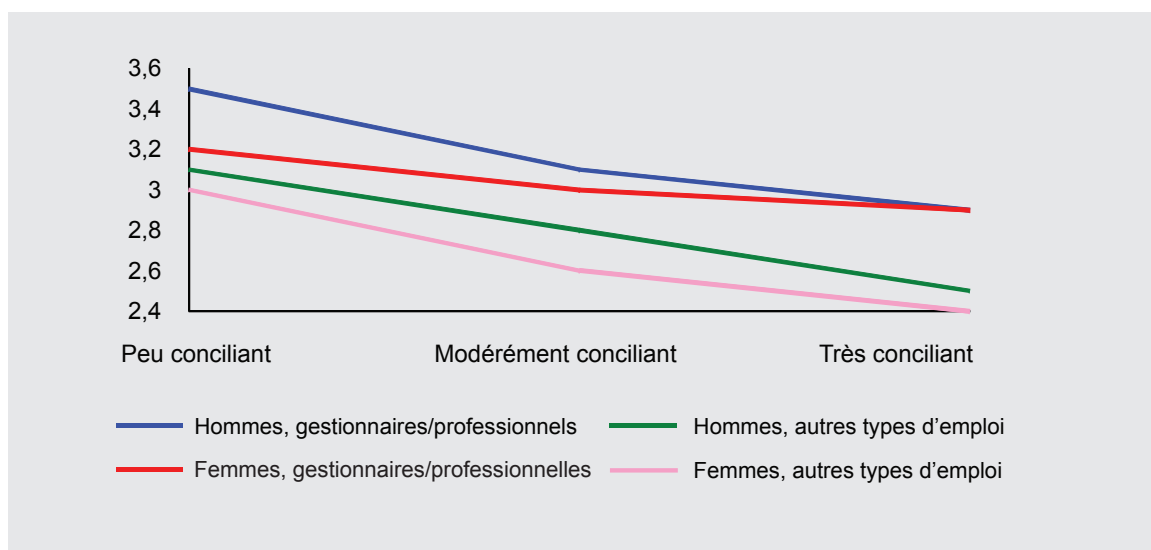
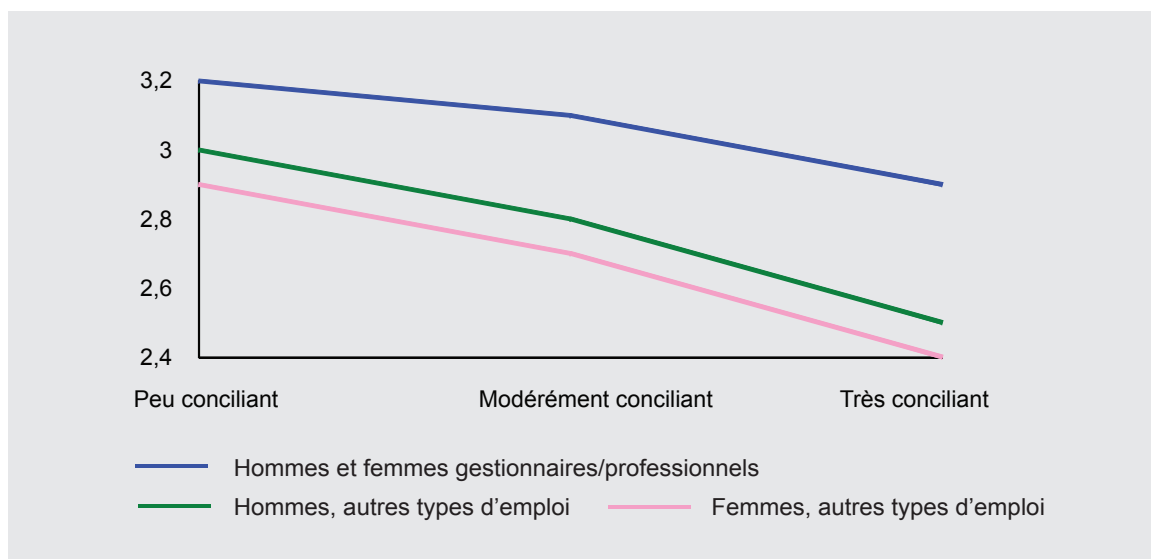


Figure 29 : La relation entre le comportement du gestionnaire et l'interférence du travail dans la famille dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

c. Exposer clairement les attentes



3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

Figure 29 : La relation entre le comportement du gestionnaire et l'interférence du travail dans la famille dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

d. Écouter ce que les employés ont à dire

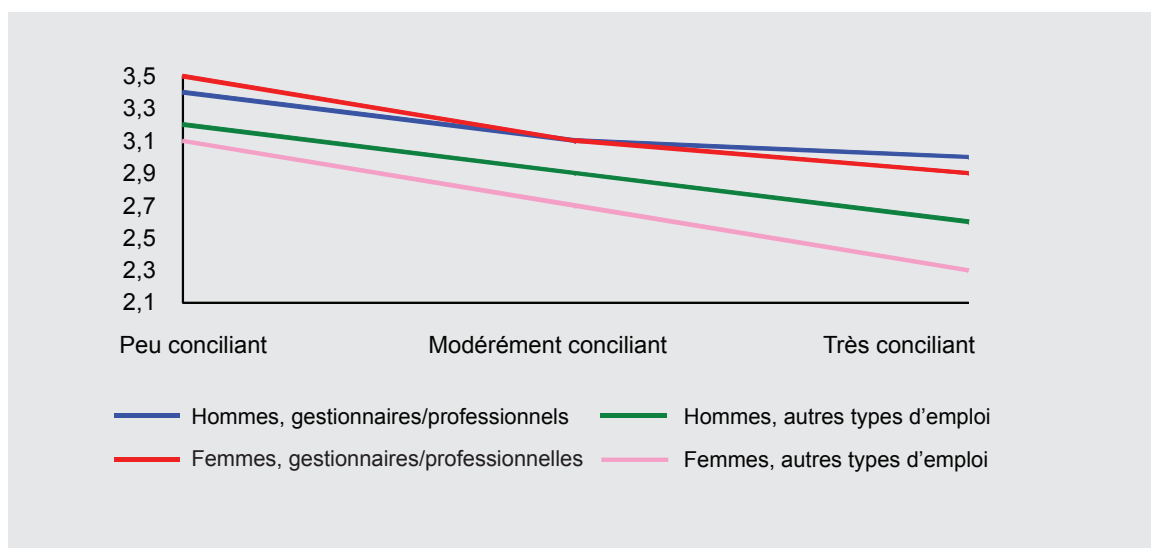
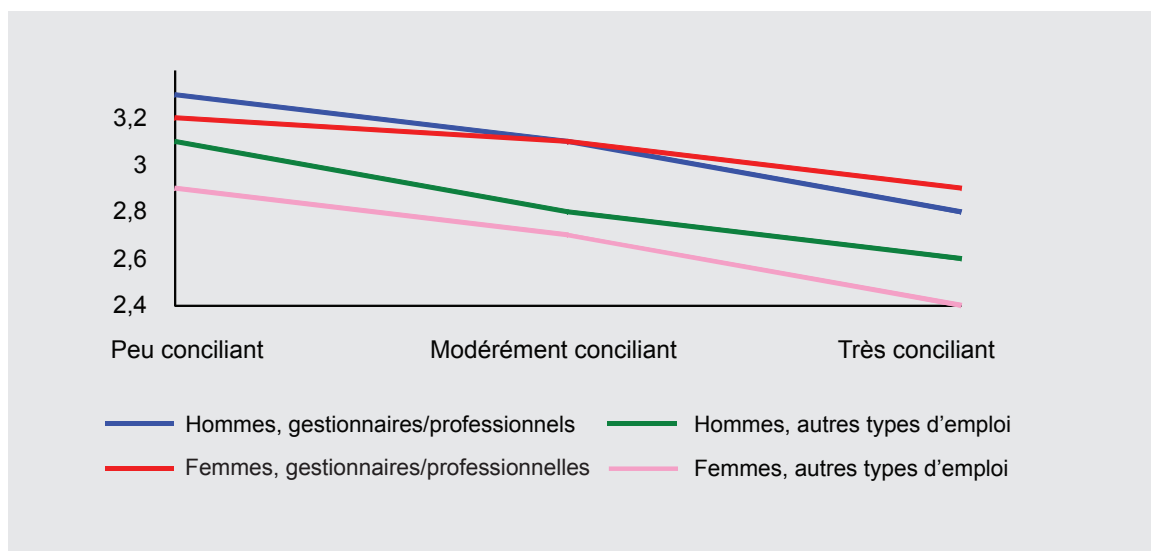


Figure 29 : La relation entre le comportement du gestionnaire et l'interférence du travail dans la famille dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

e. Partager l'information avec les employés



3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

Figure 29 : La relation entre le comportement du gestionnaire et l'interférence du travail dans la famille dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

f. Planifier efficacement le travail à effectuer

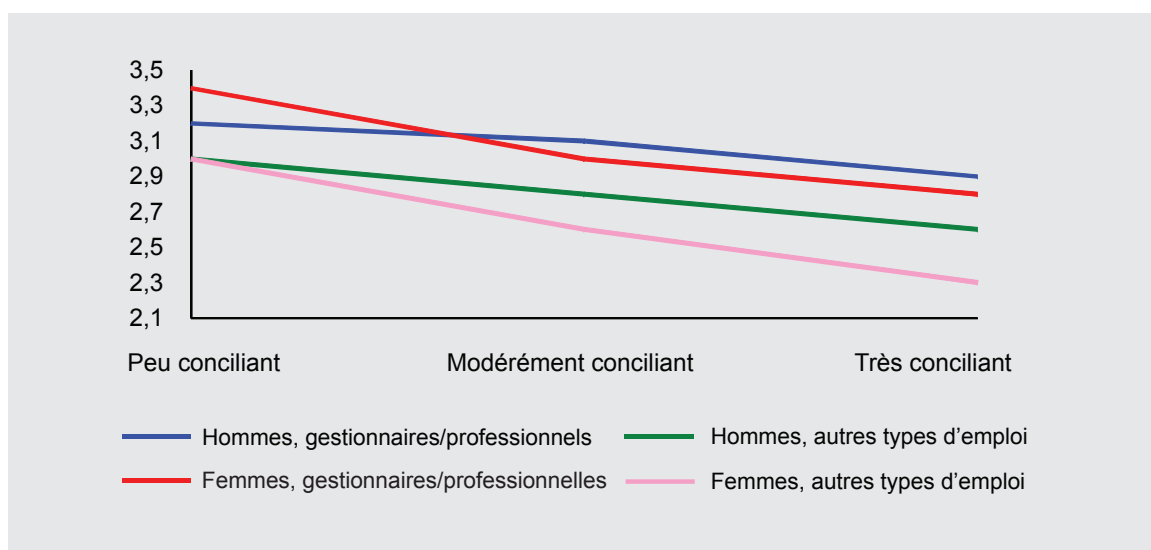
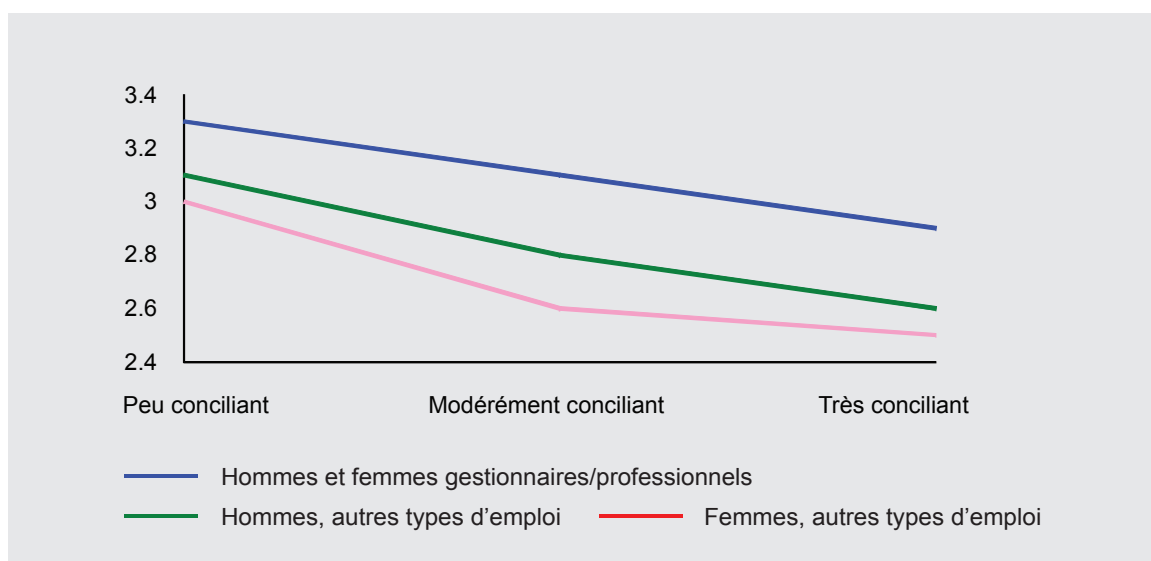


Figure 29 : La relation entre le comportement du gestionnaire et l'interférence du travail dans la famille dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

g. Consulter les employés avant de prendre des décisions qui touchent leur travail



3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

Figure 29 : La relation entre le comportement du gestionnaire et l'interférence du travail dans la famille dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

h. Appuyer les décisions des employés

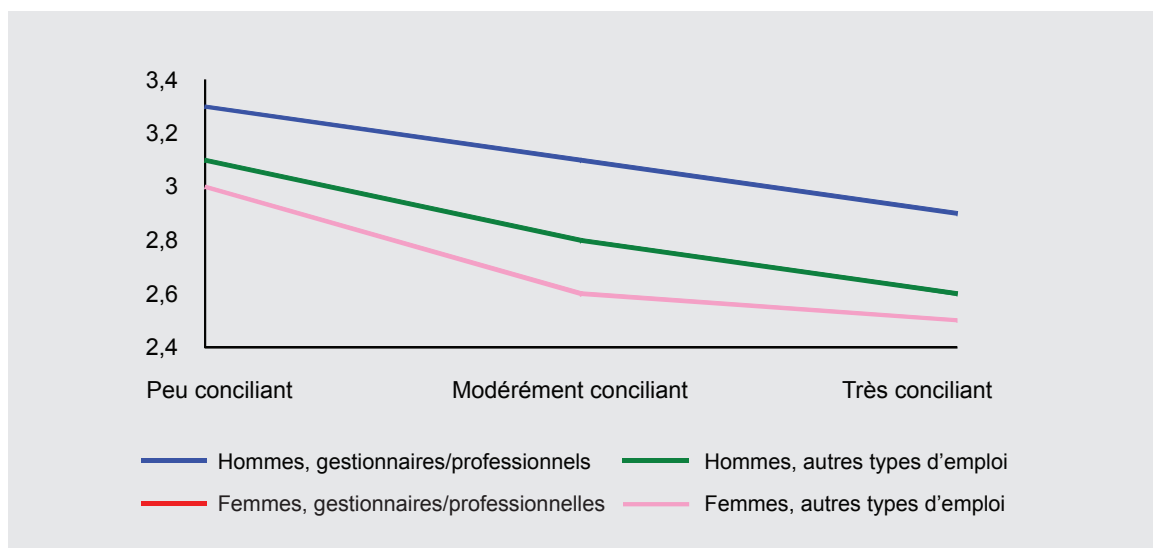
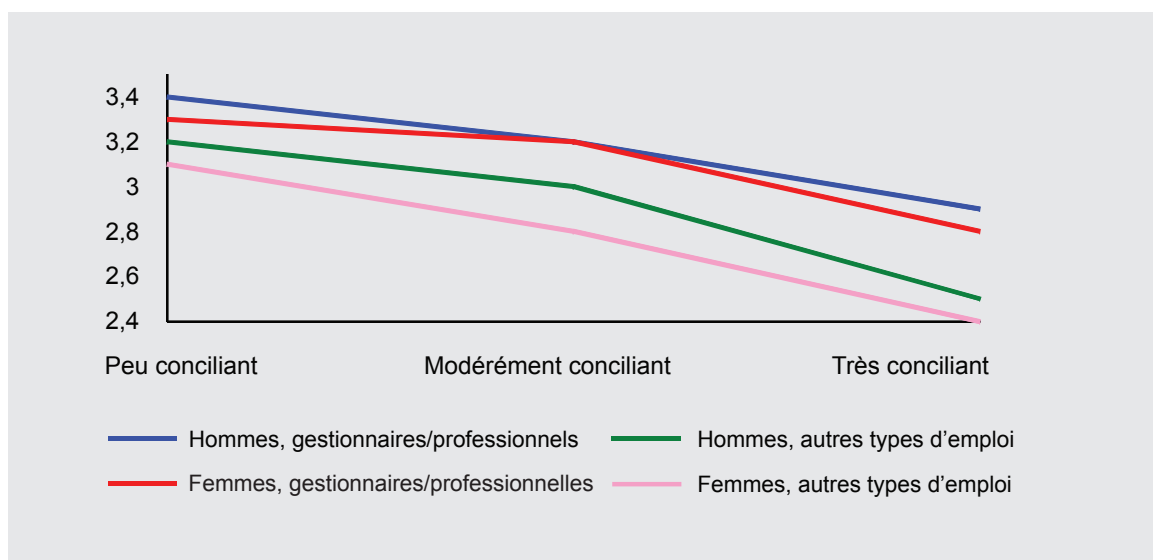


Figure 29 : La relation entre le comportement du gestionnaire et l'interférence du travail dans la famille dépend à la fois du sexe et du type d'emploi

i. Être disponible pour répondre aux questions



3.4.2.2 Incidence des différents comportements conciliants

Comportements dont les employés occupant d'autres types d'emploi retirent plus d'avantages que leurs homologues gestionnaires ou professionnels

Quand on tient compte du sexe, les personnes occupant d'autres types d'emploi retirent plus d'avantages que leurs homologues gestionnaires ou professionnels du fait d'avoir un supérieur qui expose clairement les attentes et sollicite leur participation au processus de prise de décision. De façon plus précise, les comportements suivants aident davantage les personnes occupant d'autres types d'emploi que les gestionnaires et les professionnels à composer avec l'interférence du travail dans la famille :

- consulter les employés avant de prendre des décisions qui touchent leur travail;
- exposer clairement les attentes;
- reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail;
- appuyer les décisions des employés
- être disponible pour répondre aux questions.

Le dernier comportement, en particulier, est associé à une importante baisse d'interférence du travail dans la famille chez les personnes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = -0,7$).

Comportements dont tous les employés retirent des avantages, sauf les femmes gestionnaires ou professionnelles

Des niveaux élevés de deux comportements conciliants, soit « donne une rétroaction positive » et « partage l'information avec les employés », sont associés à des baisses importantes d'interférence du travail dans la famille pour tous les groupes d'employés, sauf un : femmes gestionnaires ou professionnelles.

Comportements dont les femmes retirent plus d'avantages que les hommes

Deux des comportements des gestionnaires, soit « écoute ce que les employés ont à dire » et « planifie efficacement le travail à effectuer », sont fortement associés à la capacité des employés de composer avec l'interférence du travail dans la famille. Dans les deux cas, par contre, la relation varie de façon significative selon le sexe et le type d'emploi des employés. Quel groupe retire le plus d'avantages du fait d'avoir un supérieur capable d'écouter et de planifier efficacement le travail à effectuer? La réponse à cette question varie selon la façon dont on effectue la comparaison. Lorsqu'on examine des personnes de même sexe, ces comportements entraînent une baisse plus importante d'interférence du travail dans la famille pour celles qui occupent d'autres types d'emploi que pour celles qui occupent des postes professionnels ou de gestion. Par contre, lorsqu'on considère des personnes occupant le même type d'emploi, ces mêmes comportements sont associés à une baisse plus importante du conflit entre le travail et la vie personnelle chez les femmes que chez les hommes. Dans l'ensemble, les femmes gestionnaires ou professionnelles et celles qui occupent d'autres types d'emploi sont les groupes qui retirent le plus d'avantages de ces deux comportements. Par contre, ces derniers sont beaucoup moins efficaces pour atténuer les niveaux d'interférence du travail dans la famille des hommes gestionnaires ou professionnels.

3.4.3 Et alors? Jusqu'à quel point l'attitude non conciliante du gestionnaire influe-t-elle sur le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Aucun des comportements conciliants n'aide fortement les employés à composer avec l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins

Aucun des dix comportements dénotant une direction conciliante examinés ici ne se sont révélés efficaces pour aider les employés à composer avec l'interférence de la famille dans le travail ou la pression sur le fournisseur de soins. Ces résultats concordent avec ceux obtenus pour la souplesse perçue et appuient notre idée qu'aucun de ces comportements ne peut, à lui seul et de façon importante, atténuer deux types de conflit entre le travail et la vie personnelle qui prennent leur source au foyer (pressions associées aux soins à prodiguer aux enfants ou à des aînés à charge). En fait, ces données et la mesure totale du soutien de la direction laissent présumer que ces deux formes de conflit ne peuvent s'atténuer que si l'employé relève d'un gestionnaire qui manifeste systématiquement un certain nombre de comportements conciliants. Ces résultats indiquent également que les employeurs désireux d'aider les employés à s'occuper de leurs enfants et aînés à charge doivent chercher au-delà de la contribution officieuse des supérieurs immédiats.

3.4.3 Et alors? Jusqu'à quel point l'attitude non conciliante du gestionnaire influe-t-elle sur le conflit entre le travail et la vie personnelle?

L'annexe D présente les analyses effectuées pour déterminer l'incidence de l'attitude non conciliante du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle. Les tableaux 9 (sexe/type d'emploi) et 10 (sexe/responsabilité de personnes à charge) résumant les principaux résultats abordés dans la présente sous-section. Nous aborderons le lien entre l'attitude non conciliante des gestionnaires (mesure totale) et le conflit entre le travail et la vie personnelle avant de donner un aperçu de l'incidence de chacun des comportements composant l'instrument de mesure sur chaque type de conflit entre le travail et la vie personnelle.

Tableau 9 : Incidence des comportements dénotant une attitude non conciliante du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et le type d'emploi

a. Effets principaux

Comportements du gestionnaire	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Rabaïsser les employés devant leurs collègues	Interaction	Interaction	R ² = 0,011	R ² = 0,032
S'adresser aux employés uniquement lorsqu'ils commettent des erreurs	Interaction	Interaction	R ² = 0,011	R ² = 0,034

3.4.3 Et alors? Jusqu'à quel point l'attitude non conciliante du gestionnaire influe-t-elle sur le conflit entre le travail et la vie personnelle?

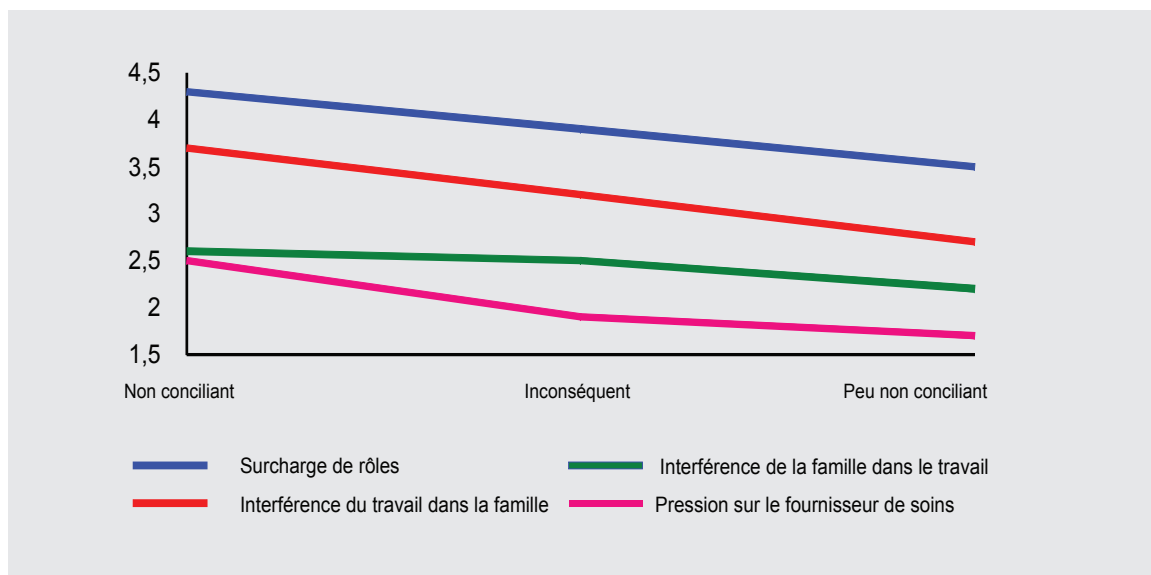
Comportements du gestionnaire	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Culpabiliser les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles ou familiales	Interaction	Interaction	R ² = 0,019	R ² = 0,037
Accorder plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats	Interaction	Interaction	R ² = 0,015	R ² = 0,038
Avoir des attentes irréalistes en matière de travail à effectuer	Interaction	Interaction	R ² = 0,013	R ² = 0,037
Travailler de longues heures et s'attendre à ce que les employés fassent de même	Interaction	Interaction	R ² = 0,013	R ² = 0,031

a. Effets principaux

Comportements du gestionnaire	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Rabaïsser les employés devant leurs collègues	F = 4,49; Δ = 0,000 R ² = 0,044	F = 4,29; Δ = 0,000 R ² = 0,067	ns	ns
S'adresser aux employés uniquement lorsqu'ils commettent des erreurs	F = 3,19; Δ = 0,001 R ² = 0,040	F = 2,82; Δ = 0,01 R ² = 0,062	ns	ns
Culpabiliser les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles ou familiales	F = 3,45; Δ = 0,000 R ² = 0,067	F = 5,41; Δ = 0,000 R ² = 0,092	ns	ns
Accorder plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats	F = 5,07; Δ = 0,000 R ² = 0,055	F = 5,67; Δ = 0,000 R ² = 0,076	ns	ns
Avoir des attentes irréalistes en matière de travail à effectuer	F = 3,78; Δ = 0,001 R ² = 0,110	F = 5,41; Δ = 0,000 R ² = 0,123	ns	ns
Travailler de longues heures et s'attendre à ce que les employés fassent de même	F = 5,47; Δ = 0,000 R ² = 0,071	F = 6,76; Δ = 0,000 R ² = 0,112	ns	ns

3.4.3.1 Incidence de l'attitude non conciliante du gestionnaire (mesure totale) sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 30 : Incidence du fait de relever d'un gestionnaire non conciliant (mesure totale)



3.4.3.1 Incidence de l'attitude non conciliante du gestionnaire (mesure totale) sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Les employés qui relèvent d'un gestionnaire non conciliant signalent des niveaux plus élevés de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille

Les employés qui relèvent d'un gestionnaire non conciliant signalent des niveaux de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille significativement plus élevés que les homologues dont le gestionnaire manifeste rarement les six comportements non conciliants qui composent l'instrument de mesure. Ces relations sont particulièrement intéressantes pour plusieurs raisons. Premièrement, selon les données recueillies, les deux groupes travaillent à peu près le même nombre d'heures par semaine, ce qui laisse supposer que l'augmentation de la surcharge et de l'interférence n'est pas attribuable à une augmentation des heures de travail. Deuxièmement, le fait de relever d'un gestionnaire non conciliant est associé de façon significative et importante à la surcharge de rôles et à l'interférence du travail dans la famille, ce qui indiquerait que l'atteinte d'un équilibre est difficile pour tous les employés dans cette situation. Troisièmement, on note des écarts importants entre les niveaux de surcharge de rôles ($\Delta = +0,8$) et d'interférence du travail dans la famille ($\Delta = +1,0$) signalés respectivement par des employés relevant d'un gestionnaire conciliant et par des employés dont le gestionnaire est non conciliant (figure 30). En fait, les employés relevant de gestionnaires non conciliants signalent les plus hauts niveaux de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille de tout l'échantillon.

3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Le soutien de la direction est associé à des niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail et de pression sur le fournisseur de soins

Lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, tant les hommes que les femmes relevant d'un gestionnaire non conciliant, signalent des niveaux plus élevés d'interférence de la famille dans le travail ($\Delta = +0,4$) et de pression sur le fournisseur de soins ($\Delta = +0,8$)³⁴. La forte relation entre la pression sur le fournisseur de soins et le caractère non conciliant de la direction vaut particulièrement la peine d'être notée. Il semblerait que les gestionnaires qui mettent l'accent sur les heures de travail et sur la « présence » exacerbent ce type de conflit.

3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

L'instrument de mesure du caractère non conciliant de la direction utilisé dans cette analyse comprend six comportements. Dans le but d'aider les employeurs à déterminer lesquels sont les plus nuisibles sur le plan du conflit entre le travail et la vie personnelle, nous avons voulu savoir dans quelle mesure chacun d'entre eux aggravaient chacun des quatre types de conflit en fonction du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge des répondants. Le protocole d'analyse utilisé dans cette section est identique à celui décrit plus tôt. Les données utilisées sont présentées à l'annexe D et résumées dans les tableaux 9 (sexe/type d'emploi) et 10 (sexe/responsabilité de personnes à charge).

Bien que déplaisants, les comportements irrespectueux ne sont pas fortement associés à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle

On n'observe pas d'association importante entre deux des six comportements de notre instrument de mesure du caractère non conciliant de la direction et les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle (sauf avec l'interférence du travail dans la famille), peu importe le groupe d'employés examiné. Le fait de relever d'un gestionnaire qui se comporte fréquemment de façon irrespectueuse (p. ex. rabaisse un employé devant ses collègues, n'adresse la parole à un employé que pour souligner ses erreurs) est à la fois stressant et déplaisant, mais n'est pas lié à la surcharge de rôles, à l'interférence de la famille dans le travail ou à la pression sur le fournisseur de soins.

Les employés dont le supérieur accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats signalent des niveaux plus élevés de surcharge de rôles

Les résultats sont clairs : les employés qui disent relever d'un gestionnaire non conciliant signalent des niveaux plus élevés de surcharge de rôles que leurs homologues dont le gestionnaire manifeste rarement des comportements non conciliants. Voici les comportements qui posent le plus problème :

- avoir des attentes déraisonnables quant à la quantité de travail pouvant être accompli en une période donnée;
- travailler de longues heures et s'attendre à ce que les employés fassent de même;

³⁴ Le R² était de 0,052 pour l'interférence de la famille dans le travail et de 0,054 pour la pression sur le fournisseur de soins dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge. Le R² n'avait pas une valeur importante dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi.

3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

- culpabiliser les employés qui prennent congé pour s'occuper de problèmes personnels ou familiaux;
- accorder plus d'importance aux heures qu'aux résultats.

La relation entre chacun de ces comportements et la surcharge de rôles varie selon le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge des employés, comme l'illustrent les figures 31 à 34.

Figure 31 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait de relever d'un gestionnaire qui a des attentes déraisonnables en matière de travail à effectuer

a. Selon le sexe et le type d'emploi

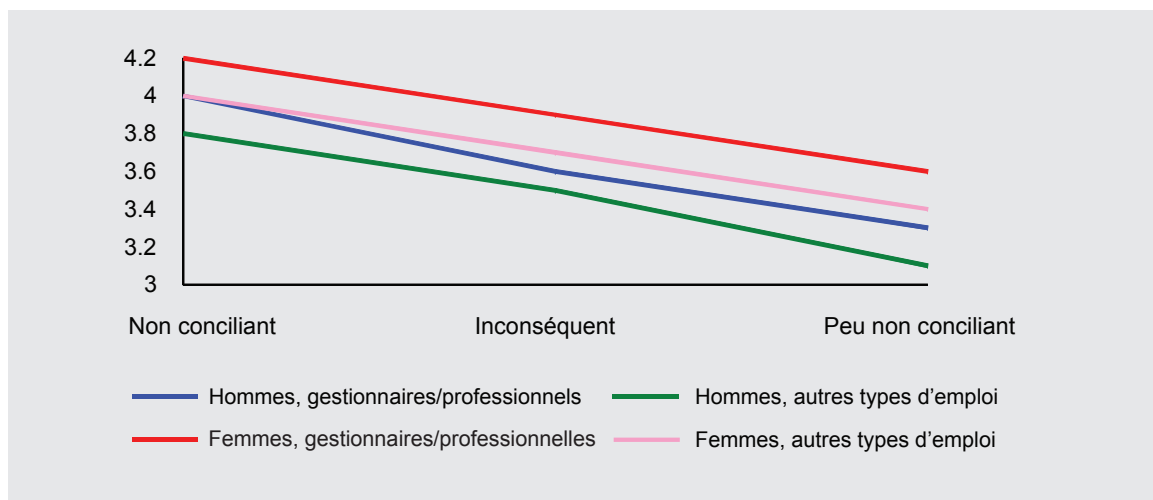
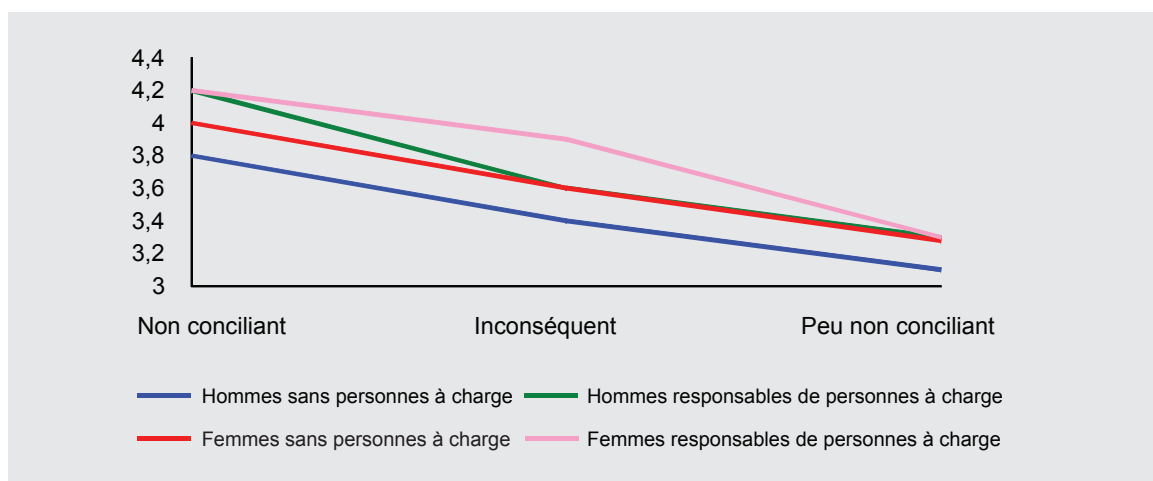


Figure 31 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait de relever d'un gestionnaire qui a des attentes déraisonnables en matière de travail à effectuer

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Figure 32 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait de relever d'un gestionnaire qui travaille de longues heures et qui s'attend à ce que ses employés fassent de même

a. Selon le sexe et le type d'emploi

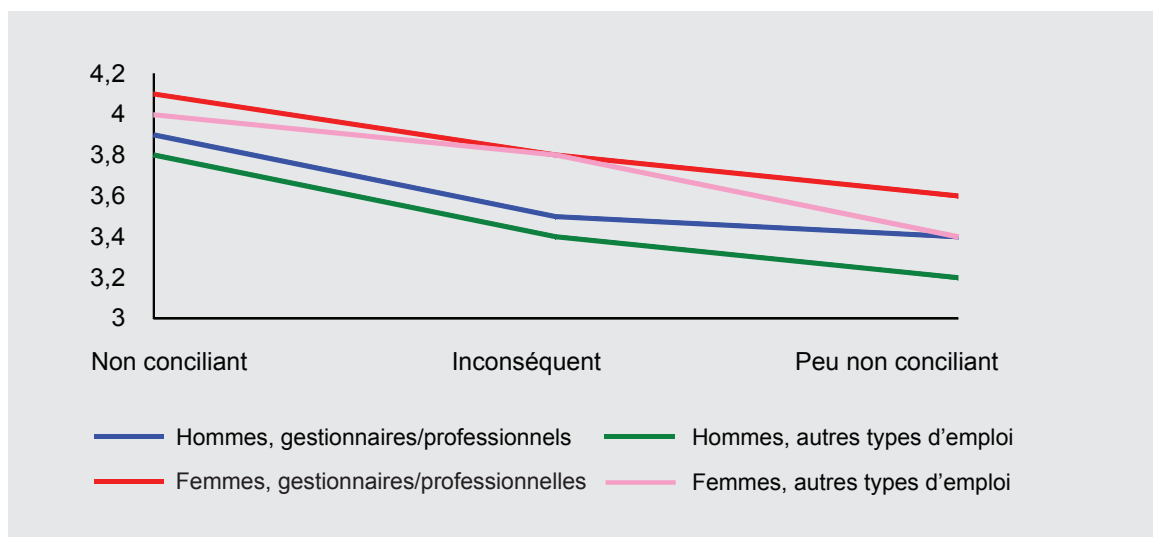
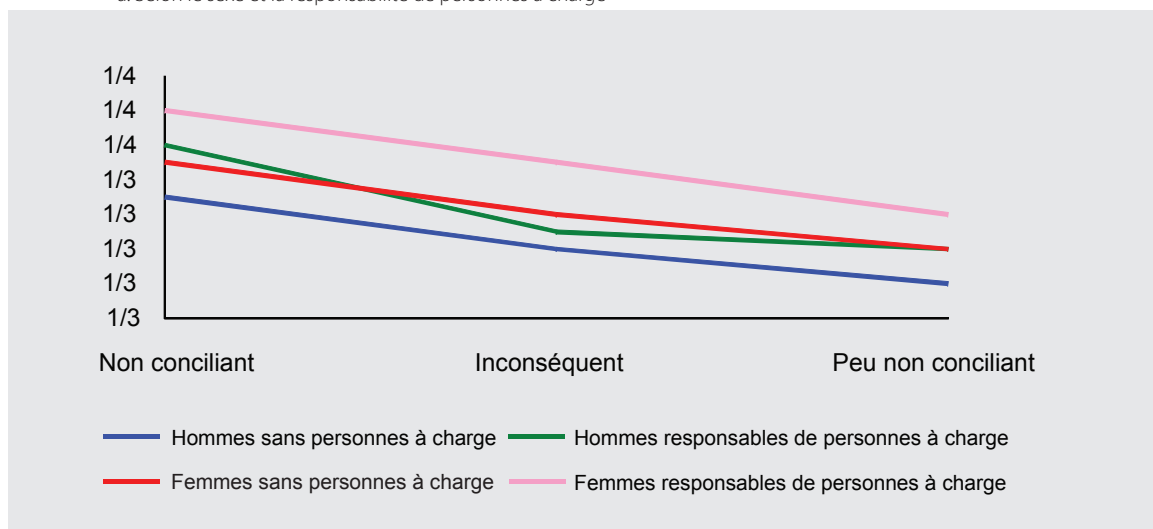


Figure 32 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait de relever d'un gestionnaire qui travaille de longues heures et qui s'attend à ce que ses employés fassent de même

a. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Figure 33 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait de relever d'un gestionnaire qui culpabilise les employés qui prennent congé : analyse selon le sexe et le type d'emploi

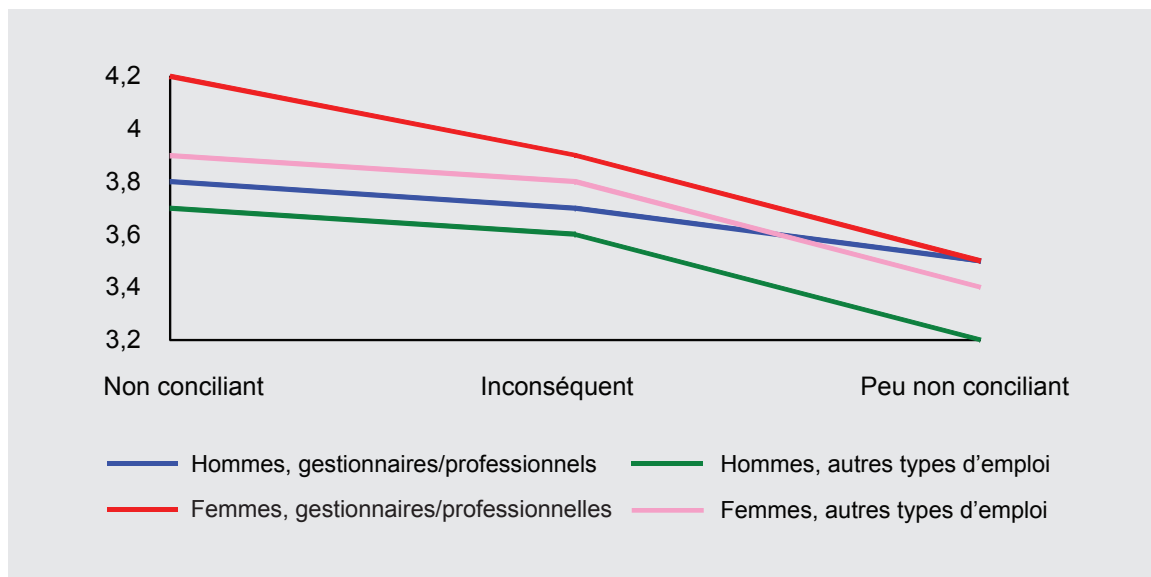
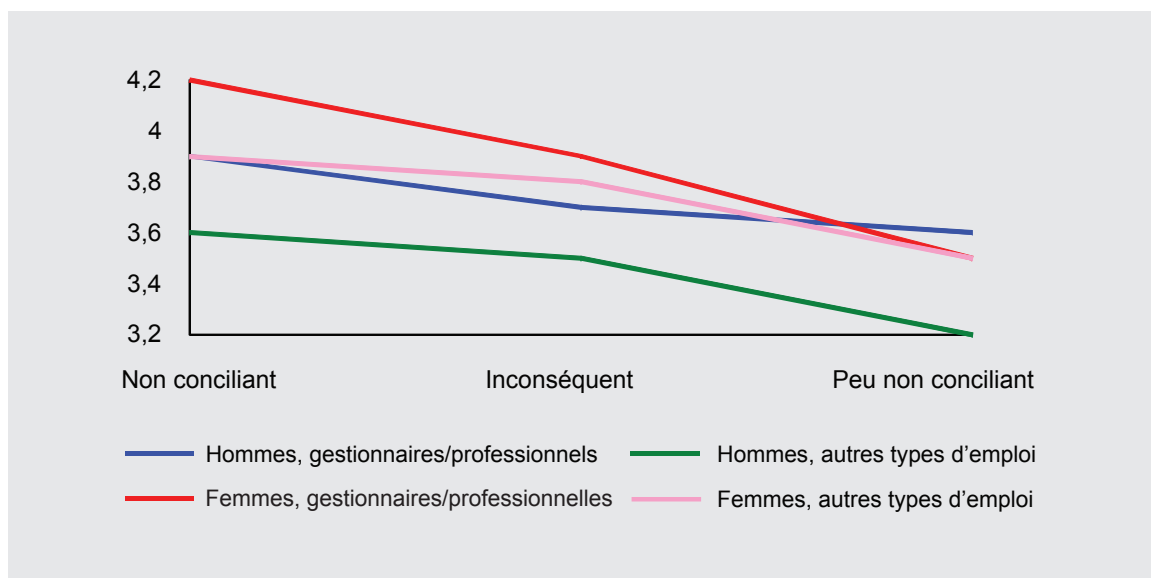


Figure 34 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait de relever d'un gestionnaire qui accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats : analyse selon le sexe et le type d'emploi



3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Les hommes dont le supérieur a des attentes déraisonnables en matière de travail à effectuer signalent une plus forte surcharge de rôles

Un des six comportements non conciliants (attentes déraisonnables en matière de travail) est associé à une surcharge de rôles plus importante chez les hommes que chez les femmes, peu importe le type d'emploi (figure 31a). En effet, ce comportement est associé à une hausse de +0,7 des niveaux de surcharge de rôles chez les hommes de l'échantillon, comparativement à une augmentation de +0,6 chez les femmes. Il est impossible d'isoler la raison exacte à l'origine de cette différence entre les sexes, mais nous croyons pouvoir l'attribuer aux différences entre les attentes traditionnelles à l'endroit de chacun. En effet, au Canada, l'homme a traditionnellement la responsabilité de la sphère professionnelle et la femme, de la sphère familiale. Il se peut que pour cette raison, les hommes aient plus de difficulté que les femmes à refuser du travail, des heures et des tâches supplémentaires, etc.

Les employés ayant la garde de personnes à charge signalent des niveaux plus élevés de surcharge de rôles lorsqu'ils relèvent d'un gestionnaire qui travaille lui-même de longues heures et dont les attentes en matière de travail sont déraisonnables

Deux comportements non conciliants sont associés à des niveaux plus élevés de surcharge de rôles pour les hommes et les femmes ayant la garde de personnes à charge que pour leurs homologues sans personnes à charge (figures 31b et 32b) : « avoir des attentes déraisonnables en matière de travail » (augmentation de +0,9 pour les responsables de personnes à charge contre +0,7 pour les autres) et « travailler de longues heures et s'attendre à ce que les employés fassent de même » (augmentation de +0,6 pour les responsables de personnes à charge contre +0,5 pour les autres). Autrement dit, le fait d'avoir un gestionnaire qui s'attend à ce que ses subordonnés travaillent de longues heures pour réaliser des produits livrables à l'intérieur de délais déraisonnables, peu importe leurs responsabilités personnelles et familiales, est associé à une augmentation de la surcharge de rôles chez les employés qui tentent de tout faire (c. à d. travailler tard pour terminer les tâches, puis retourner à la maison pour leur deuxième « quart de travail » familial). Il est intéressant de noter que ces comportements posent problème tant pour les hommes que pour les femmes ayant la garde de personnes à charge. Ce résultat indique que les demandes extérieures au travail, et non les attentes différentes à l'endroit des deux sexes sont à l'origine de la différence notée. Enfin, il faut préciser que ces comportements sont problématiques pour tous les employés.

Les personnes occupant des emplois « autres » et relevant d'un gestionnaire qui travaille de longues heures et qui s'attend à ce que ses employés fassent de même signalent des niveaux plus élevés de surcharge de rôles

Peu importe leur sexe, les personnes occupant des emplois « autres » (figure 32a) sont celles qui souffrent le plus d'avoir un supérieur qui travaille de longues heures et qui s'attend à ce que ses employés fassent de même (augmentation de la surcharge de rôles de +0,6, comparativement à +0,5 pour les gestionnaires et les professionnels). Ces résultats semblent indiquer que la surcharge de rôles des titulaires d'emplois « autres » augmente lorsqu'ils relèvent d'un gestionnaire dont le comportement rend difficile de s'en tenir aux heures de travail ordinaires. Nous pouvons présumer que ces employés sont peu en mesure de « repousser » ce type de gestionnaire ou de lui dire non.

3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Les femmes gestionnaires ou professionnelles dont le supérieur accorde plus d'importance aux heures qu'aux résultats et qui les culpabilise lorsqu'elles s'occupent de responsabilités non professionnelles signalent une surcharge de rôles très élevée

Les femmes, dont le supérieur culpabilise les employés qui prennent congé pour s'occuper de problèmes personnels ou familiaux (figure 33) et qui accorde plus d'importance aux heures passées au travail qu'aux résultats (figure 34), signalent des niveaux très élevés de surcharge de rôles. L'écart entre la surcharge de rôles des femmes gestionnaires ou professionnelles dont le supérieur manifeste rarement ces comportements et de celles dont le supérieur est très peu conciliant dans ces deux domaines est de +0,7, résultat qui témoigne du lien, chez ce groupe, entre la surcharge de rôles et ces comportements. Il vaut également la peine de noter que les hommes gestionnaires ou professionnels semblent réagir très différemment de leurs homologues féminins et des personnes occupant d'autres types d'emploi à ces comportements. En effet, l'écart entre la surcharge de rôles des hommes gestionnaires ou professionnels dont le supérieur se comporte ainsi et des hommes dont le supérieur ne manifeste pas de tels comportements est relativement mince (augmentation de +0,3). Pourquoi le sexe joue-t-il un rôle si important au sein du groupe occupant des postes professionnels ou de gestion, mais pas au sein du groupe occupant d'autres types d'emploi? Il est difficile de dégager la raison exacte, mais ces résultats pourraient indiquer que les attentes différentes à l'endroit des deux sexes (c. à d. les femmes devraient donner la priorité à leur famille) entrent en conflit avec les attentes des organisations à l'endroit des gestionnaires et des professionnels (c.-à-d. le travail a la priorité, les heures de travail sont un bon indicateur du niveau d'engagement, de productivité et de loyauté d'un employé).

Les employés disant relever d'un gestionnaire non conciliant signalent des niveaux plus élevés d'interférence du travail dans la famille

Les employés disant relever d'un gestionnaire non conciliant signalent des niveaux plus élevés d'interférence du travail dans la famille que leurs homologues estimant que leur supérieur manifeste rarement ce genre de comportement. Quels sont les comportements qui posent le plus problème? Dans l'ensemble, les mêmes que pour la surcharge de rôles. Ici, par contre, les six comportements non conciliants sont liés de façon importante au conflit entre le travail et la vie personnelle. Cependant, ils ne sont pas tous également problématiques, comme on peut le voir dans la liste suivante, où chacun est classé en fonction de l'importance de la portion de variation du niveau d'interférence du travail dans la famille qu'ils expliquent. Les comportements problématiques comprennent :

- avoir des attentes déraisonnables quant à la quantité de travail pouvant être accompli en une période donnée;
- travailler de longues heures et s'attendre à ce que les employés fassent de même;
- culpabiliser les employés qui prennent congé pour s'occuper de problèmes personnels ou familiaux;
- accorder plus d'importance aux heures qu'aux résultats;
- rabaisser les employés devant les autres;
- ne s'adresser aux employés que lorsqu'ils commettent des erreurs.

L'effet de ces comportements varie selon le sexe des employés, leur type d'emploi et le fait qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge, ce qu'illustrent les figures 35 à 40 et ce sur quoi portera maintenant la discussion.

3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Figure 35 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de relever d'un gestionnaire qui a des attentes déraisonnables en matière de travail

a. Selon le sexe et le type d'emploi

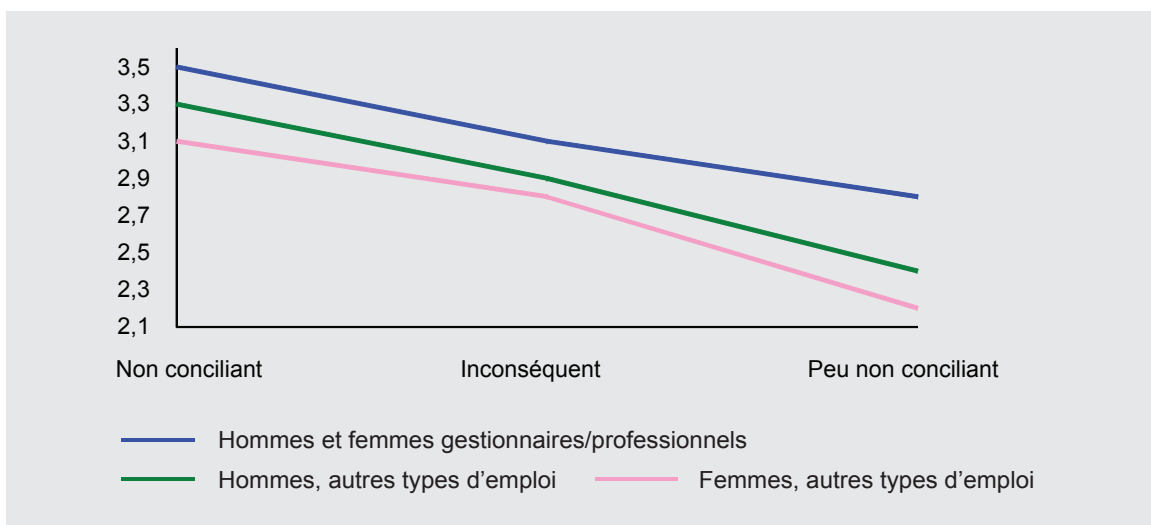
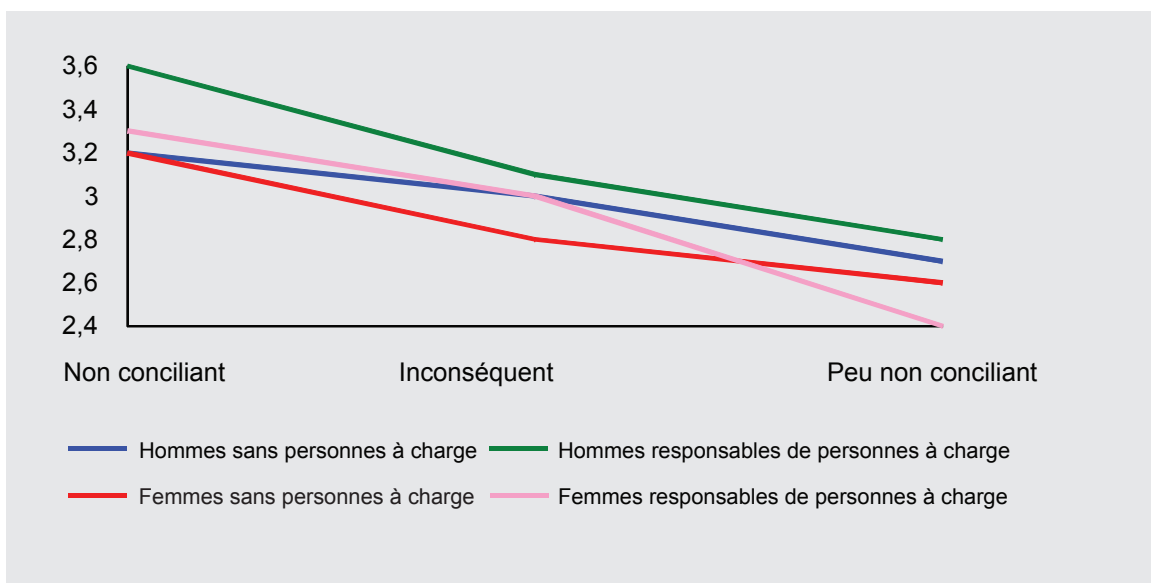


Figure 35 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de relever d'un gestionnaire qui a des attentes déraisonnables en matière de travail

b. Selon le sexe et le type d'emploi



3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Figure 36 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de relever d'un gestionnaire qui travaille de longues heures et qui s'att à ce que ses employés fassent de même

a. Selon le sexe et le type d'emploi

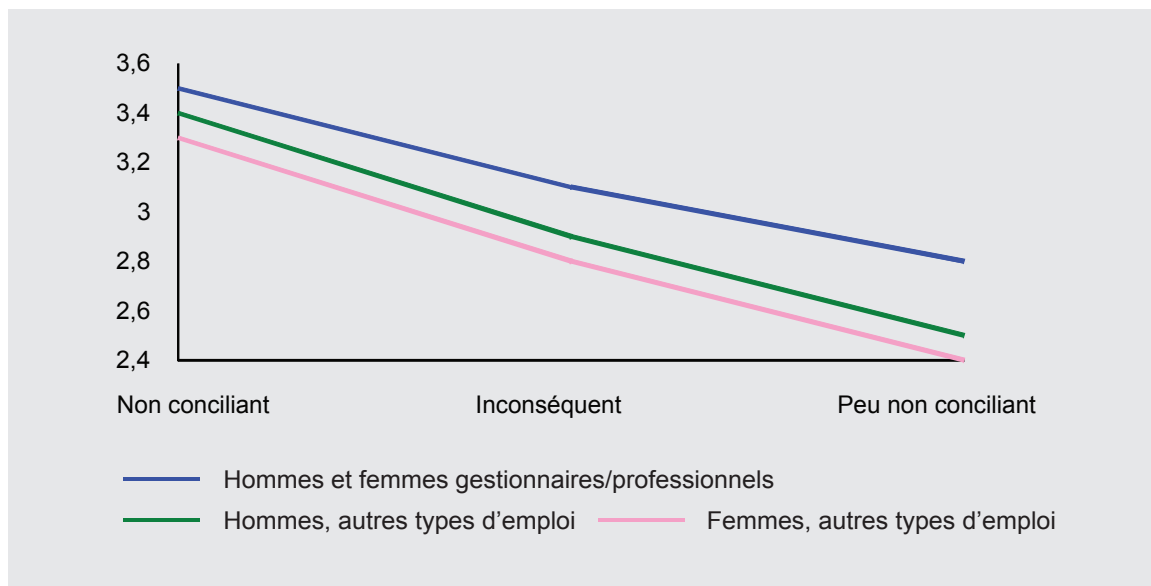
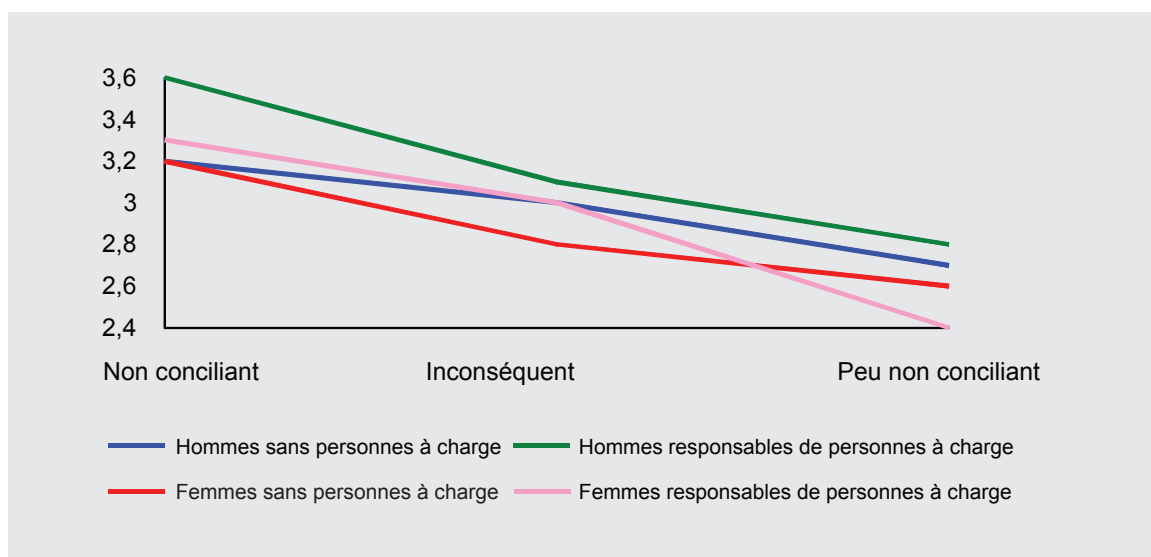


Figure 36 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de relever d'un gestionnaire qui travaille de longues heures et qui s'attend à ce que ses employés fassent de même

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Figure 37 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de relever d'un gestionnaire qui culpabilise les employés qui prennent congé

a. Selon le sexe et le type d'emploi

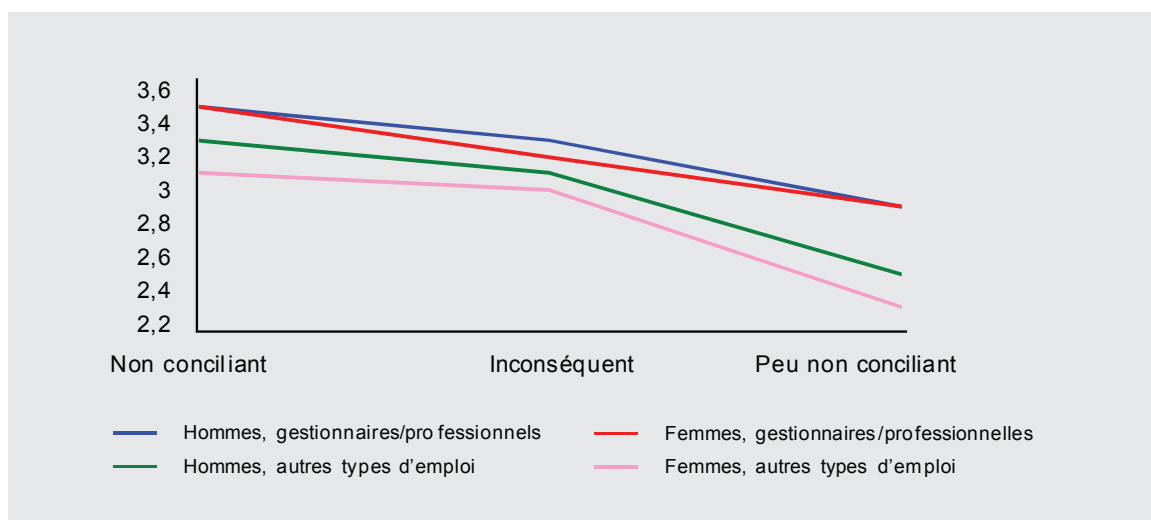
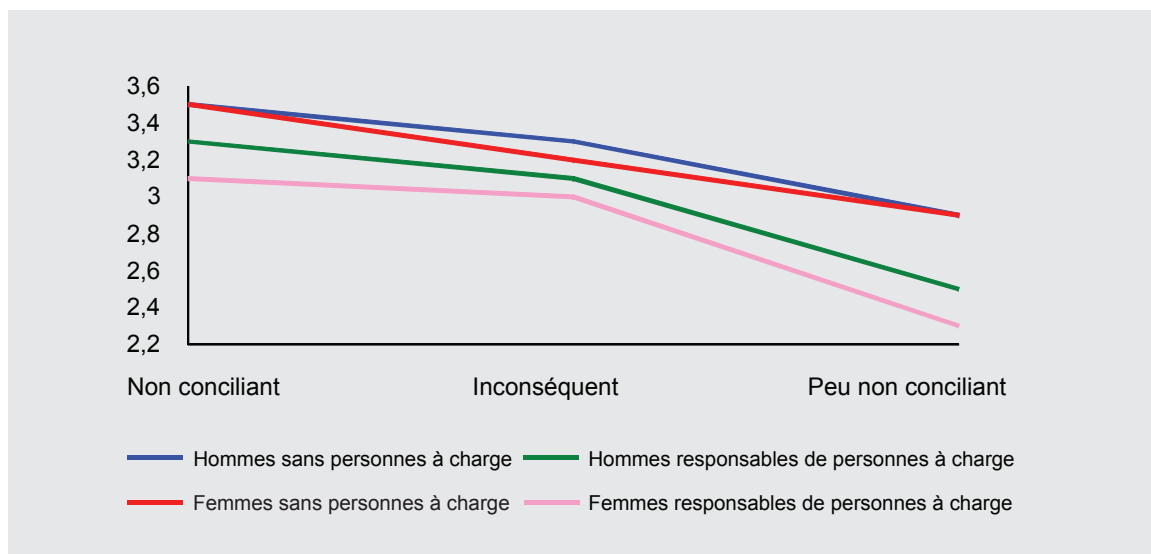


Figure 37 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de relever d'un gestionnaire qui culpabilise les employés qui prennent congé

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Figure 38 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de relever d'un gestionnaire qui accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats : analyse selon le sexe et le type d'emploi

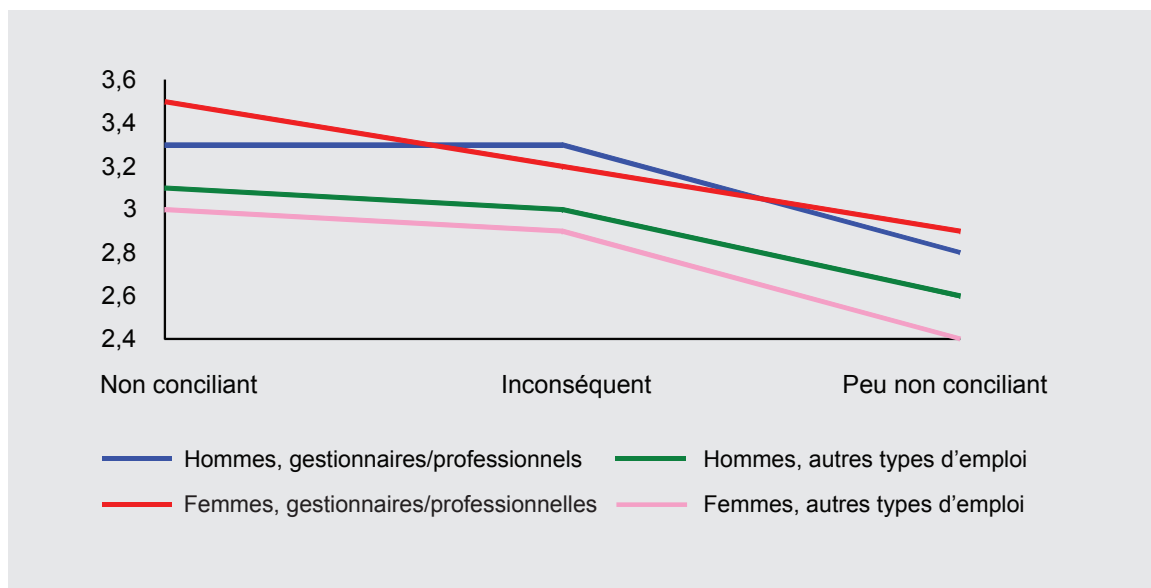
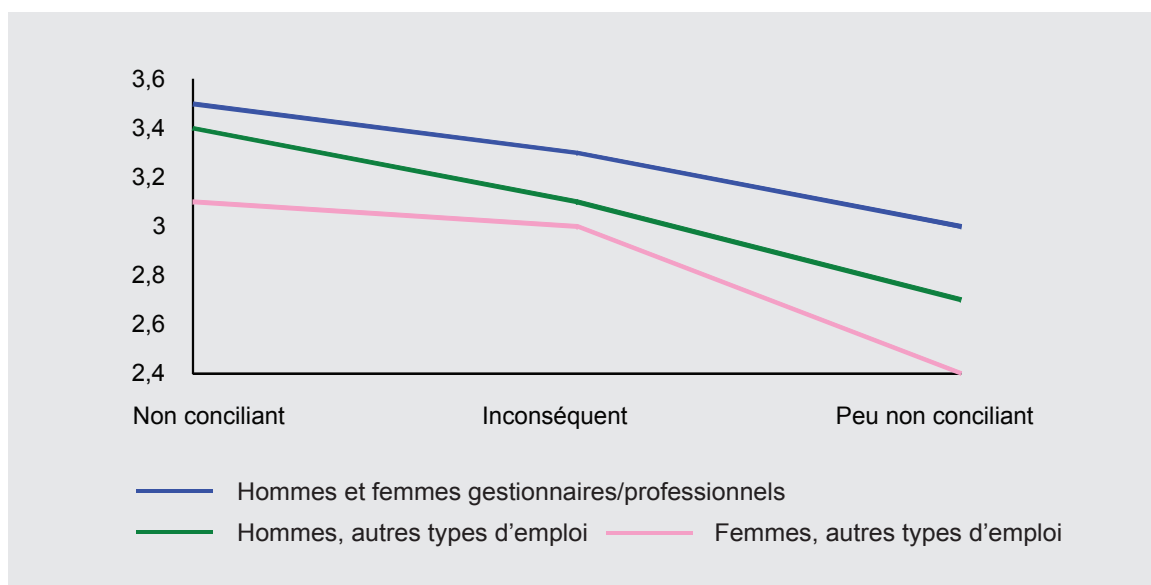


Figure 39 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de relever d'un gestionnaire qui rabaisse ses employés devant les autres



3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Figure 39 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de relever d'un gestionnaire qui rabaisse ses employés devant les autres

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

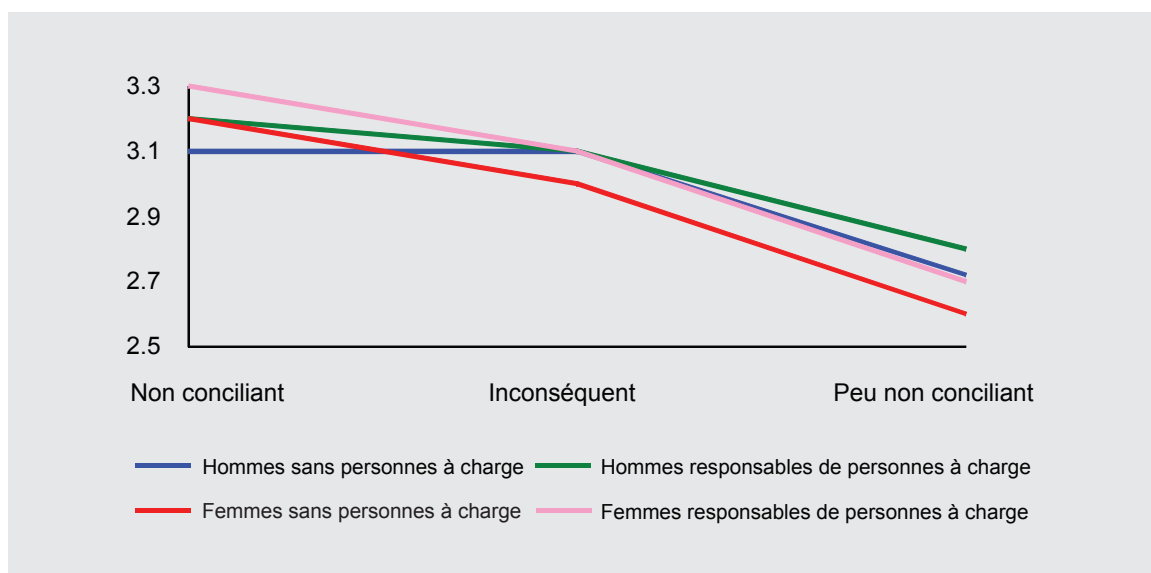
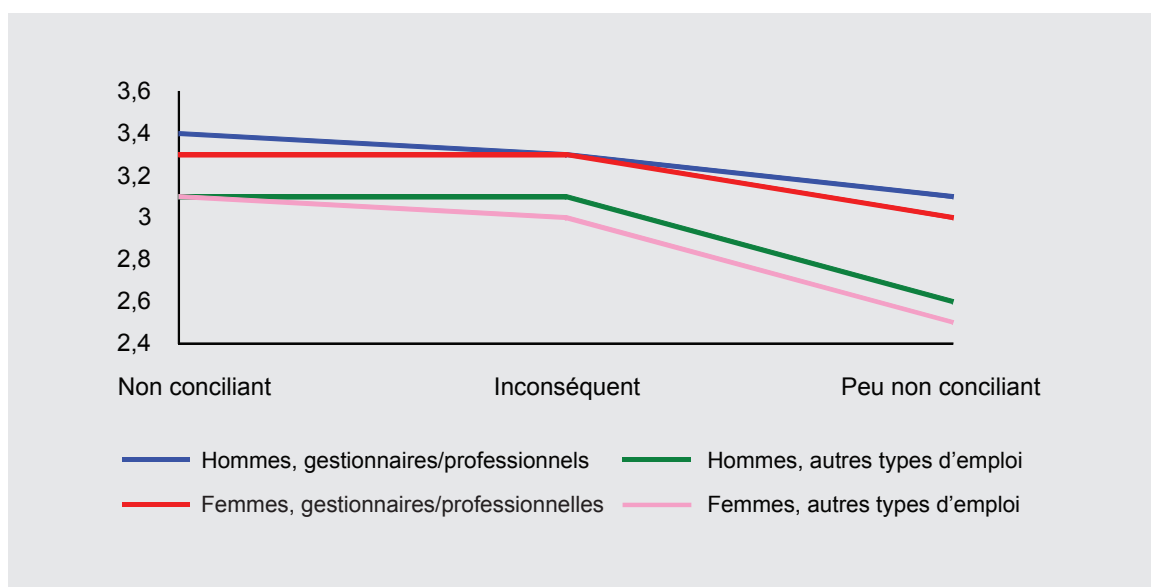
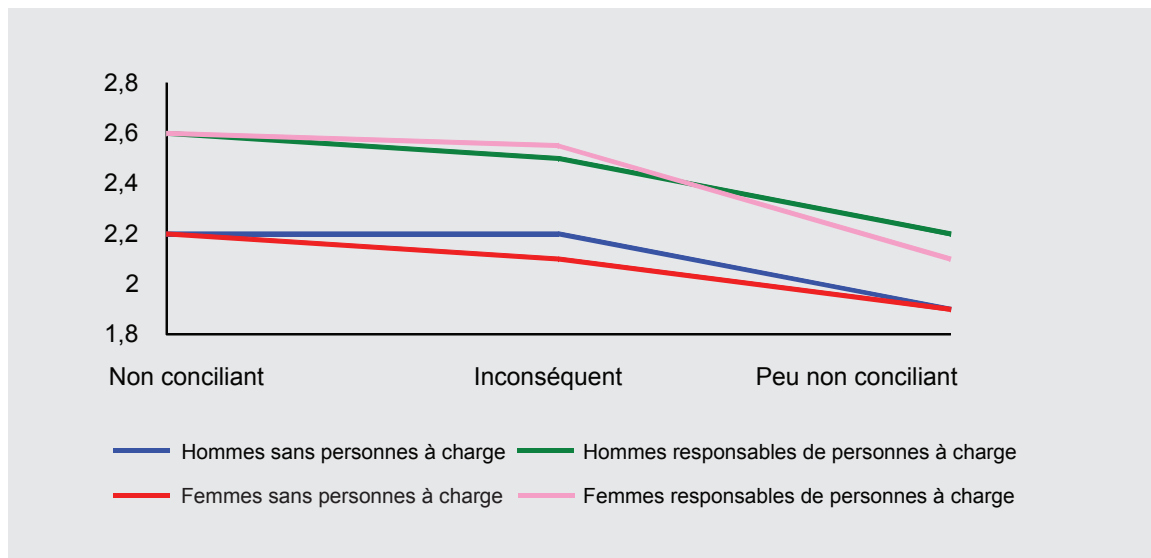


Figure 40 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de relever d'un gestionnaire qui ne s'adresse aux employés que lorsqu'ils commettent des erreurs : analyse selon le sexe et le type d'emploi



3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Figure 41 : Relation entre l'interférence de la famille dans le travail et le fait de relever d'un gestionnaire qui accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



Le fait de relever d'un gestionnaire non conciliant pose davantage problème aux personnes occupant d'autres types d'emploi au sein de l'organisation

Les données sont claires : des niveaux élevés d'attitude non conciliante sont plus fortement associés à une augmentation de l'interférence du travail dans la famille chez les hommes et les femmes occupant d'autres types d'emploi que chez leurs homologues gestionnaires ou professionnels. Le fait que cette différence s'observe pour quatre des cinq comportements de l'instrument de mesure « gestionnaire non conciliant » atteste de la solidité de cette observation. La seule exception est un gestionnaire qui accorde plus d'importance aux heures passées au travail qu'aux résultats, un comportement plus problématique pour les femmes que pour les hommes, peu importe le type d'emploi.

Pourquoi les personnes occupant d'autres types d'emploi et relevant d'un gestionnaire non conciliant signalent-elles une plus importante interférence du travail dans la famille que les autres? Parmi les explications possibles se trouve le fait que ces personnes ont des revenus moins élevés (Higgins et Duxbury, 2002) que leurs collègues professionnels et disposent aussi d'une mobilité professionnelle moindre. Par conséquent, il est peut-être plus difficile pour eux de se procurer des produits et services (p. ex. repas au restaurant, services de nettoyage) qui pourraient les aider à s'acquitter de leurs responsabilités familiales tout en travaillant davantage. Il se pourrait également que ces employés soient moins en mesure de refuser du travail supplémentaire ou de se distancier d'un supérieur qui ne respecte pas leur personne ou leur horaire.

3.4.3.2 Incidence des différents comportements non conciliants

Le fait d'avoir un gestionnaire non conciliant est plus problématique pour les employés responsables de personnes à charge

La relation entre l'interférence du travail dans la famille et le caractère non conciliant de la direction varie également selon les responsabilités non professionnelles et le sexe des employés. Trois des comportements sont particulièrement problématiques (c.-à-d. associés à des hausses plus importantes de l'interférence du travail dans la famille) pour les femmes et les hommes responsables de personnes à charge :

- avoir des attentes déraisonnables en matière de travail;
- travailler de longues heures et s'attendre à ce que ses employés fassent de même;
- culpabiliser les employés qui prennent congé pour s'occuper de problèmes personnels ou familiaux.

Dans ces trois cas, les femmes responsables de personnes à charge sont les plus avantagées par le fait d'avoir un supérieur qui ne manifeste pas ces comportements non conciliants.

Les femmes rabaissées en public par leur supérieur signalent des niveaux plus élevés d'interférence du travail dans la famille que leurs collègues masculins

Enfin, il est intéressant de noter que l'interférence du travail dans la famille est plus étroitement associée chez les femmes que chez les hommes au fait de se faire rabaissées en public par son supérieur. Ce résultat intéressant pourrait indiquer que le gestionnaire en question fait des commentaires sur les responsabilités familiales des femmes et sur la façon dont ces responsabilités ont des répercussions sur leur travail. Il se pourrait également que les femmes soient moins susceptibles de demander à un gestionnaire irrespectueux de les aider avec des problèmes familiaux.

Les employés que leur supérieur culpabilise lorsqu'ils prennent congé pour des raisons familiales ou personnelles signalent des niveaux plus élevés d'interférence de la famille dans le travail

Un des comportements de l'instrument de mesure du caractère non conciliant de la direction est associé à une réduction de l'interférence de la famille dans le travail, peu importe le sexe des employés et qu'ils aient ou non des personnes à charge. Les employés qui ne se font pas culpabiliser par leur supérieur lorsqu'ils prennent congé pour des raisons familiales ou personnelles signalent des niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail que les employés dont le gestionnaire est non conciliant sous cet angle ($\Delta = +0,5$).

Les employés ayant la garde de personnes à charge et relevant d'un gestionnaire qui met l'accent sur les heures passées au travail signalent des niveaux plus élevés d'interférence de la famille dans le travail

Les données révèlent également (figure 41) que le fait d'avoir un gestionnaire qui met l'accent sur les heures passées au travail pose davantage problème pour les employés ayant la garde de personnes à charge que pour les autres. Ce comportement est particulièrement problématique pour les femmes du groupe ($\Delta = +0,5$ d'interférence de la famille dans le travail). Ces résultats pourraient indiquer que les gestionnaires qui mettent l'accent sur les heures passées au travail sont moins susceptibles de permettre à leurs employés de varier leurs heures de travail ou de travailler de la maison pour s'occuper de problèmes et responsabilités familiales. Aussi, les employés relevant de tels gestionnaires estiment que leurs préoccupations et problèmes familiaux nuisent à leurs réalisations professionnelles.

3.5 Avantages et mesures de soutien tenant compte des besoins des familles

Les employés dont le supérieur met l'accent sur le travail plutôt que sur les heures arrivent mieux à composer avec la pression sur le fournisseur de soins

Les comportements qui aident les employés, peu importe leur sexe et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge, à composer avec la pression sur le fournisseur de soins comprennent :

- accorder plus d'importance aux résultats qu'aux heures passées au travail ($\Delta = +0,4$);
- ne pas culpabiliser les employés parce qu'ils prennent congé ($\Delta = +0,3$);
- avoir des attentes réalistes en matière de travail ($\Delta = +0,3$).

Ces résultats laissent présumer qu'un gestionnaire dont les attentes liées au travail sont réalistes et qui fait preuve de compréhension relativement aux questions familiales, aide les employés à composer avec les demandes associées aux soins à un aîné à charge. Par contre, aucune de ces relations n'est aussi forte que celles observées pour la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille.

3.5 Avantages et mesures de soutien tenant compte des besoins des familles

Traditionnellement, les organisations cherchent à se comparer avec les autres (surtout avec leurs concurrentes) sur le plan des produits, des revenus, de la productivité et de l'innovation. Or, dans un marché du travail favorable à la main-d'œuvre, les organisations devront se livrer concurrence dans un autre domaine, celui de la réceptivité aux besoins des familles (« family friendliness »), ce que Galinsky, Friedman et Hernandez (1991, p. 21) définissent de la façon suivante : « la sensibilité générale aux besoins personnels et familiaux des employés compte tenu des objectifs organisationnels » [traduction]. Les programmes et avantages qui tiennent compte des besoins de la famille aident directement (p. ex. présence d'une garderie) ou indirectement (p. ex. service d'aiguillage pour des garderies) les employés à s'acquitter de leurs responsabilités non professionnelles. En 1991, le Families and Work Institute a conçu un indice de la réceptivité aux besoins des familles pour aider les organisations à évaluer et à comparer leur attitude par rapport aux préoccupations professionnelles et familiales de leurs employés. L'institut a également créé une liste de vérification énumérant chaque politique et programme favorable aux familles qu'une entreprise peut mettre en place.

L'indice couvre sept catégories d'avantages et de politiques (Galinsky et coll., 1991) :

- formules de travail souples;
- congés;
- aide financière;
- dons d'entreprise/services communautaires;
- services liés aux soins aux personnes à charge;
- gestion du changement;
- gestion du stress lié au conflit entre le travail et la vie familiale.

3.5.1 Les organisations canadiennes tiennent-elles compte des besoins des familles?

Une discussion de tous les avantages et des politiques mentionnés dans cet ouvrage dépasse la portée du présent rapport. Nous invitons les lecteurs désirant obtenir plus de détails sur la conception de cette liste et sur la façon de l'utiliser à consulter *The Corporate Reference Guide to Work–Family Programs* de Galinsky, Friedman et Hernandez (1991).

La portée de notre étude dépasse la simple présentation de données de référence sur la disponibilité de divers avantages et pratiques. Il s'agit plutôt de déterminer si ces mesures de soutien atténuent les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle. Thomas et Ganster ont réalisé une étude similaire en 1995, qui traitait de l'incidence des politiques favorables à la famille sur le conflit entre le travail et la famille et sur les conséquences de la pression subie (dépression, insatisfaction au travail, plaintes d'ordre somatique, problèmes de tension artérielle et de cholestérol, absentéisme). Les politiques favorables à la famille examinées comprenaient les services de soins aux personnes à charge (p. ex. garde de jour sur place, soins aux enfants malades prodigués sur place, hors site ou par une infirmière à domicile, garde avant ou après les classes, autres services de prestation de soins spéciaux aux aînés ou aux personnes handicapées à charge), les services d'aiguillage et d'information (information sur les soins aux enfants et aux enfants malades, séminaires sur le rôle de parent offerts sur place, matériel imprimé sur le rôle de parent et sur les services de prestation de soins spéciaux) et les horaires variables. Les auteurs ont déterminé que ni les services d'information et d'aiguillage, ni les services de soins aux personnes à charge n'avaient une incidence significative sur le conflit entre le travail et la vie personnelle et sur les conséquences de la pression subie. Ils ont par contre établi que les horaires variables étaient liés de façon positive chez les employés à l'impression de contrôler leur travail, impression elle-même négativement liée au conflit entre le travail et la vie personnelle.

La présente étude offre un examen détaillé et actuel de cette question. Les données sur la disponibilité et l'incidence des avantages et politiques présentés ici devraient permettre aux gestionnaires de comparer leurs programmes à ceux d'« employeurs aux pratiques exemplaires », de déterminer comment ils se situent par rapport à leurs concurrents et d'établir des objectifs stratégiques pour de nouveaux programmes et politiques.

3.5.1 Les organisations canadiennes tiennent-elles compte des besoins des familles?

Le tableau 11 résume les résultats pour l'ensemble de l'échantillon en ce qui a trait à la disponibilité et à l'utilisation de politiques tenant compte des besoins des familles. Ces données offrent une vision partagée des différents avantages dont disposent les employés canadiens

3.5.1 Les organisations canadiennes tiennent-elles compte des besoins des familles?

Tableau 11 : Avantages tenant compte des besoins des familles

Avantages	% des répondants qui	
	ont accès à l'avantage	utilisent l'avantage
Congés non payés	83,7	64,5
Counselling psychologique ou en santé (programmes d'aide aux employés)	83,1	59,5
Congés pour raisons familiales ou cause d'urgence	75,9	58,1
Congés en guise de paiement d'heures supplémentaires	74,9	58,3
Congés à court terme pour raisons personnelles/familiales	66,2	50,0
Formules de travail souples	49,4	40,6
Travail à temps partiel/heures réduites/partage d'emploi avec avantages	45,3	39,9
Congés pour raisons personnelles payés	42,2	33,7
Mesure d'aide à la réinstallation	43,8	28,8
Télétravail	21,1	16,5
Garde de jour sur place	8,1	5,8
Services d'aiguillage pour les soins aux enfants	7,2	5,7
Services d'aiguillage pour les soins aux aînés	6,1	5,0

Les organisations canadiennes envisagent le bien-être de leurs employés d'un point de vue passif

On peut considérer que cinq des avantages sont largement accessibles chez les grands employeurs canadiens : congés non payés (84 %), counselling psychologique ou en santé (programmes d'aide aux employés, 83 %), capacité de prendre un jour de congé non payé pour cause d'urgence (76 %), capacité de se faire payer les heures supplémentaires en jours de congé (75 %) et capacité de prendre des congés à court terme non payés pour des raisons personnelles ou familiales (66 %). Ces résultats permettent de tirer plusieurs conclusions sur la façon dont les employeurs canadiens envisagent l'équilibre entre le travail et la vie personnelle ainsi que le bien-être de leurs employés. Tout d'abord, pratiquement tous les avantages familiaux les plus accessibles semblent fondés sur l'idée qu'un employeur ne doit pas fournir un soutien économique aux employés qui doivent s'absenter pour des raisons familiales ou personnelles (p. ex. congés non payés, congés à court terme non payés, congés pour raison d'urgence non payés, congés en guise de paiement d'heures supplémentaires). Or cette attitude a pour conséquence de pénaliser sur le plan économique des employés déjà aux prises avec des problèmes personnels ou familiaux et devant prendre congé pour cette raison. Elle pourrait également augmenter leur stress. En second lieu, tous les avantages fréquemment offerts par les organisations canadiennes peuvent être considérés comme étant d'ordre passif (c. à d. qu'ils visent à atténuer le conflit travail/vie personnelle une fois que celui-ci s'est manifesté) plutôt que proactif (qui tenteraient de prévenir la manifestation du conflit). Or, la recherche dans le domaine de la gestion du changement a montré que les solutions passives sont souvent plus coûteuses que les stratégies proactives. Enfin, les avantages les plus courants aident les employés à composer avec les problèmes une fois qu'ils surviennent, mais ne les empêchent guère de surgir de nouveau plus tard (c. à d. qu'ils s'attaquent aux symptômes et non à la cause).

3.5.1 Les organisations canadiennes tiennent-elles compte des besoins des familles?

Moins de la moitié des Canadiens qui travaillent pour les plus grands employeurs du pays ont accès à des avantages progressistes tenant compte des besoins des familles

Quatre des avantages examinés dans la présente étude sont accessibles pour un peu moins de la moitié des répondants au sondage : formules de travail souples (49 %), travail à temps partiel avec avantages sociaux calculés au prorata (45 %), mesures d'aide à la réinstallation (44 %) et congés pour raisons personnelles payés (42 %). Tous ces avantages peuvent être considérés comme étant progressistes, car ils sous-entendent que les employés ont des responsabilités à l'extérieur du travail et que l'employeur doit les aider à s'en acquitter. Deux d'entre eux concernent la souplesse en milieu de travail; le premier vise à atténuer le stress associé à la réinstallation et le second (jour de congé rémunéré) permet aux employés de s'occuper de problèmes personnels sans avoir à s'inquiéter des répercussions financières. Ce dernier avantage est particulièrement important, car il permet aux employés de s'absenter du travail en situation de crise en plus de leur indiquer que leur employeur se préoccupe de leur bien-être. Il est malheureux que les employés qui estiment pouvoir prendre un jour de congé non payé pour s'occuper d'une urgence soient deux fois plus nombreux que ceux dont le congé sera, selon eux, rémunéré dans les mêmes circonstances.

Très peu d'employés canadiens ont accès à des programmes de télétravail officiels

Il est encore plus dérangeant de constater que moins de 10 % des répondants indiquent que leur employeur offre des services de garde de jour sur place (8 %) ou d'aiguillage pour les soins aux enfants (7 %) ou aux aînés (6 %)³⁵. Le fait que la majorité des 100 organisations de notre échantillon n'aident pas leurs employés à s'acquitter de leurs responsabilités envers des personnes à charge témoigne du fait que nombre d'employeurs gèrent encore leur entreprise conformément au « mythe du cloisonnement du travail et de la vie personnelle ». Une telle séparation du travail et de la vie personnelle était peut-être possible avant 1970, lorsque les tâches étaient encore réparties selon les sexes dans de nombreuses familles canadiennes (c.-à-d. l'homme a un travail rémunéré à l'extérieur et la femme travaille sans solde à la maison), mais elle n'est plus réaliste à notre époque, maintenant que la plupart des hommes et des femmes ont des emplois rémunérés à l'extérieur de la maison.

L'utilisation des avantages reflète leur disponibilité

Quels avantages les travailleurs canadiens utilisent-ils vraiment? On constate, sans trop de surprise, qu'ils utilisent ce dont ils disposent (voir le tableau 11). Ce fait a pour corollaire que si les employeurs offraient des avantages plus progressistes, les employés les utiliseraient sans doute. Il devient donc important de déterminer quelles mesures aident les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Pour y répondre, nous avons examiné la relation entre les avantages utilisés et chacun des quatre types de conflit abordés dans notre étude. Nous avons effectué deux analyses pour déterminer quel groupe retirait le plus d'avantages de chaque mesure. La première analyse visait à mesurer l'incidence du sexe et du type d'emploi des répondants sur la relation entre l'utilisation de l'avantage et le conflit. La seconde analyse mesurait l'incidence du sexe et du fait d'être responsable ou non de personnes à charge sur cette même relation. On trouvera les résultats à l'annexe E. Les principaux résultats ($R^2 \geq 0,04$; $\alpha < 0,01$; $\Delta \geq 0,3$) sont présentés ici.

³⁵ Les services d'aiguillage pour les soins aux enfants et aux aînés comprennent notamment la garde d'enfants, les soins aux enfants malades ou aux aînés, les soins de relève, des séminaires offerts sur place sur le rôle de parent, du matériel imprimé sur différents sujets (rôle de parent, soins aux aînés à charge, planification financière) et des services de prestation de soins spéciaux aux aînés ou aux personnes handicapées à charge.

3.5.1 Les organisations canadiennes tiennent-elles compte des besoins des familles?

Les avantages ont peu d'effet sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Il est surprenant de constater que de nombreux avantages offerts aux travailleurs canadiens ont peu d'incidence sur leurs niveaux de conflit entre le travail et la vie personnelle, conclusion qu'appuient un certain nombre de résultats. Tout d'abord, quatre des avantages examinés dans cette analyse (soit les congés non payés, le paiement des heures supplémentaires en congés, les formules de travail souples et le télétravail) ne sont aucunement liés au conflit entre le travail et la vie personnelle, ce qui est malheureux, car deux d'entre eux (congés non payés et congés en guise de paiement) sont largement répandus et fréquemment utilisés. En second lieu, seul le quart de toutes les combinaisons avantage/type de conflit entre le travail et la vie personnelle sont à la fois significatives et importantes sur le plan statistique. Enfin, comme les deux tiers des résultats dignes de mention proviennent de l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge, on peut conclure qu'au contraire de la situation familiale de l'employé, le type d'emploi n'influe guère sur la capacité d'un avantage donné à aider les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Bien que non surprenante, cette constatation souligne l'importance de tenir compte de l'information démographique dans l'élaboration et la mise en œuvre de mesures tenant compte des besoins des familles.

Les employés aux prises avec des niveaux élevés de conflit entre le travail et la vie personnelle sont plus susceptibles d'utiliser les programmes d'aide

La majorité des Canadiens ont accès à un programme d'aide aux employés (PAE). Près des deux tiers (65 %) des répondants ont indiqué utiliser ce genre de services. Les données révèlent que les employés ressentant les plus hauts niveaux de conflit entre le travail et la vie personnelle sont plus susceptibles d'y recourir que leurs homologues jouissant d'un meilleur équilibre. Ces données permettent également de dégager le profil des personnes les plus susceptibles d'utiliser ces programmes :

- les personnes occupant d'autres types d'emploi dans l'organisation et faisant état de niveaux élevés de surcharge de rôles ($\Delta = +0,3$);
- les hommes et les femmes ayant la garde de personnes à charge et faisant état de niveaux élevés de surcharge de rôles ($\Delta = +0,3$);
- les femmes et les hommes faisant état de niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail ($\Delta = +0,3$);
- les hommes et les femmes subissant une forte pression à titre de fournisseurs de soins ($\Delta = +0,4$).

Ces résultats semblent indiquer deux choses : tout d'abord, cet avantage est important pour les employés responsables de personnes à charge. En second lieu, les organisations qui désirent réduire les coûts associés aux PAE doivent trouver d'autres solutions pour aider les employés à concilier travail et famille.

3.5.1 Les organisations canadiennes tiennent-elles compte des besoins des familles?

Les employés qui utilisent des formules de travail à temps partiel arrivent mieux à composer avec le conflit entre le travail et la vie familiale

Moins de la moitié des répondants indiquent que leur organisation offre des formules de travail à temps partiel avec avantages sociaux calculés au prorata, ce qui est malheureux, car elles sont très efficaces pour atténuer la surcharge de rôles et l'interférence entre les rôles. De façon plus précise, le travail à temps partiel, la réduction des heures et le partage d'emploi avec avantages sociaux sont associés à :

- des niveaux moindres de surcharge de rôles (-0,3 pour les hommes occupant d'autres types d'emploi ou responsables de personnes à charge et -0,4 pour les femmes occupant d'autres types d'emploi ou responsables de personnes à charge);
- niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail chez les hommes et les femmes responsables de personnes à charge (-0,3);
- niveaux plus élevés d'interférence de la famille dans le travail pour les hommes et les femmes sans personnes à charge (+0,3);
- niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille pour les hommes et les femmes lorsqu'on tient compte du type d'emploi (-0,5).

Ces résultats indiquent que le travail à temps partiel est particulièrement bénéfique pour les femmes et les employés responsables de personnes à charge et concordent avec ceux présentés plus tôt.

Les congés pour cause d'urgence sont un filet de sécurité pour les employés ayant la garde de personnes à charge

Les travailleurs canadiens responsables des soins aux enfants ou aux aînés utilisent les congés pour cause d'urgence pour tenter de composer avec des niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail ($\Delta = +0,2$ chez les hommes et $\Delta = +0,3$ chez les femmes) et de pression sur le fournisseur de soins ($\Delta = +0,4$). Autrement dit, les employés ayant la garde de personnes à charge utilisent cet avantage pour composer avec des problèmes familiaux inattendus.

Il y a d'autres observations intéressantes à faire sur l'utilisation des congés pour cause d'urgence familiale ou personnelle. Tout d'abord, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'utiliser cet avantage pour composer avec des niveaux élevés de surcharge de rôles ($\Delta = +0,2$ pour les femmes gestionnaires ou professionnelles et $+0,4$ pour les femmes occupant d'autres types d'emploi). La surcharge de rôles n'est pas associée à l'utilisation de cet avantage chez les hommes dans l'analyse selon le type d'emploi. Deuxièmement, les employés sans personnes à charge sont plus susceptibles que leurs homologues responsables de personnes à charge d'utiliser cet avantage lorsqu'ils sont surchargés ($\Delta = +0,2$ pour les hommes et $\Delta = +0,4$ pour les femmes). La surcharge de rôles n'est pas associée à l'utilisation de cet avantage chez les hommes et les femmes ayant la garde de personnes à charge. Troisièmement, l'utilisation de cet avantage est associée à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille ($\Delta = 0,2$) chez les hommes et femmes gestionnaires et professionnels. Malheureusement, cet avantage ne semble pas aider les employés occupant d'autres types d'emploi à composer avec l'interférence du travail dans la famille.

3.5.1 Les organisations canadiennes tiennent-elles compte des besoins des familles?

Plusieurs avantages aident les employés à composer avec un type de conflit entre le travail et la vie personnelle en particulier

Certains avantages aident les employés à composer avec un type de conflit entre le travail et la vie personnelle, dont :

- les congés à court terme pour des raisons personnelles ou familiales. Cet avantage semble aider les employés ayant la garde de personnes à charge à composer avec une forte pression sur le fournisseur de soins ($\Delta = -0,3$);
- les mesures d'aide à la réinstallation semblent aider les employés, peu importe leur type d'emploi, à composer avec l'interférence du travail dans la famille ($\Delta = -0,3$);
- les services d'aiguillage pour les soins aux enfants semblent aider les hommes ($\Delta = -0,3$) et les femmes ($\Delta = -0,5$) ayant la garde de personnes à charge à composer avec l'interférence de la famille dans le travail. Les femmes occupant d'autres types d'emploi semblent particulièrement bénéficier de cet avantage ($\Delta = -0,7$).

De même, on note que les Canadiens choisissent le type d'avantage qu'ils utilisent en fonction du type de conflit entre le travail et la vie personnelle avec lequel ils sont aux prises :

- les jours de congé payé sont utilisés par les hommes et les femmes sans personnes à charge pour composer avec de hauts niveaux d'interférence de la famille dans le travail ($\Delta = +0,4$);
- les services d'aiguillage pour les soins aux aînés sont utilisés par les hommes ($\Delta = +0,3$) et les femmes subissant une forte pression à titre de fournisseurs de soins ($\Delta = +0,7$) et une forte interférence du travail dans la famille ($\Delta = +0,7$);
- les services d'aiguillage pour les soins aux enfants sont utilisés par les hommes et les femmes aux prises avec des niveaux élevés de surcharge de rôles ($\Delta = +0,3$);
- les services de garde sur place sont utilisés par les hommes et les femmes aux prises avec une forte interférence de la famille dans le travail ($\Delta = +0,3$).

Ces données renforcent notre conviction qu'il n'y a pas de solution « unique » au conflit entre le travail et la vie personnelle. Il semble que les employeurs doivent offrir à leurs employés une large gamme d'avantages tenant compte des besoins des familles s'ils veulent les aider à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Il devient donc important de déterminer les avantages que les employés utilisent pour composer avec chacun des types de conflit entre le travail et la vie personnelle abordés dans la présente étude, ce sur quoi nous nous penchons maintenant.

Les hommes et les femmes qui travaillent à temps partiel signalent des niveaux moindres de surcharge de rôles

Le travail à temps partiel aide les hommes et les femmes à composer avec la surcharge de rôles (c. à d. que les employés à temps partiel signalent moins de surcharge de rôles que les employés à temps plein). Cette constatation n'est guère surprenante, car par définition, les employés à temps partiel travaillent moins d'heures par semaine. Or, cette

3.5.1 Les organisations canadiennes tiennent-elles compte des besoins des familles?

relation dépend du type d'emploi des répondants et du fait qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge. Les employés à temps partiel responsables de personnes à charge ou qui occupent des emplois « autres » signalent des niveaux moindres de surcharge de rôles. Par contre, cette formule de travail n'a aucune incidence sur la surcharge de rôles des employés sans personnes à charge ou des gestionnaires et des professionnels. Ce résultat pourrait indiquer que ces employés ne réduisent pas leurs heures de travail de façon importante ou qu'ils consacrent le temps qu'ils ne passent pas au travail à d'autres activités.

Les employés aux prises avec des niveaux élevés de surcharge de rôles sont plus susceptibles d'utiliser les PAE et les services d'aiguillage pour les soins aux enfants

Les hommes et les femmes aux prises avec des niveaux élevés de surcharge de rôles (surtout ceux qui occupent des emplois « autres ») sont plus susceptibles d'utiliser les PAE et les services d'aiguillage pour les soins aux enfants (lorsque de telles mesures sont disponibles). Comme ces deux services visent à aider les employés qui en ont besoin, cette relation n'est guère surprenante. On note toutefois qu'elle vient renforcer le lien entre la surcharge de rôles et le stress des employés. Elle pourrait également indiquer que les employeurs désirent réduire le montant qu'ils consacrent aux PAE doivent s'attaquer à la question des charges de travail.

Les employés subissant une forte surcharge de rôles sont plus susceptibles de prendre des congés pour cause d'urgence ou pour raisons familiales

Les hommes et les femmes occupant d'autres types d'emploi et signalant une surcharge de rôles élevée sont plus susceptibles de prendre des congés pour cause d'urgence. Chez les gestionnaires et les professionnels, par contre, la surcharge de rôles n'est pas associée à une tendance à prendre de tels congés. Il est également intéressant de noter que les hommes et les femmes sans personnes à charge qui subissent des niveaux élevés de surcharge de rôles sont plus susceptibles de prendre des congés pour cause d'urgence. Au contraire, chez leurs homologues ayant des personnes à charge, la surcharge de rôles n'est pas associée à la tendance à prendre de tels congés. Ces deux résultats semblent indiquer que la surcharge découle de circonstances propres au travail. Le fait de repérer et d'atténuer les sources de ce type de conflit devrait permettre de réduire cette forme d'absentéisme (ce que nous avons appelé « un jour de santé mentale » dans Duxbury et Higgins, 2003).

Les employés aux prises avec de hauts niveaux d'interférence du travail dans la famille sont plus susceptibles d'utiliser les services d'aiguillage pour les soins aux aînés et les PAE

Les résultats relatifs à l'interférence du travail dans la famille sont très similaires à ceux obtenus pour la surcharge de rôles. En effet, les hommes et les femmes aux prises avec des niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille sont plus susceptibles d'utiliser les services d'aiguillage pour les soins aux aînés et les PAE. L'autre point similaire est que les employés peuvent atténuer ce type d'interférence en passant au travail à temps partiel.

Il existe, cependant, plusieurs liens que seule l'interférence du travail dans la famille entretient avec les différents avantages, comme le fait que les hommes et les femmes profitant de mesures d'aide à la réinstallation signalent des niveaux moindres de

3.5.1 Les organisations canadiennes tiennent-elles compte des besoins des familles?

ce type d'interférence ($-0,3$) et que les congés pour cause d'urgence aident les hommes ($\Delta = -0,2$) et les femmes ($\Delta = -0,3$) occupant des postes professionnels ou de gestion à composer avec ce type d'interférence. On ne note aucun effet bénéfique de ce type pour les personnes occupant d'autres types d'emploi.

Les employés utilisent les congés pour tenter de composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Les hommes et les femmes aux prises avec des niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail sont plus susceptibles de tenter d'y remédier en prenant des congés payés ($\Delta = +0,3$) ou pour cause d'urgence ($\Delta = +0,4$). Les employés sans personnes à charge mais subissant une forte interférence de la famille dans le travail sont particulièrement susceptibles de tenter d'y remédier en prenant des congés à court terme pour raisons personnelles ($\Delta = +0,4$). Ces résultats devraient fortement inciter les employeurs à s'attaquer à cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle.

Plusieurs possibilités s'offrent donc aux organisations pour aider leurs employés ayant des personnes à charge à composer avec ce type d'interférence, dont la prestation de services d'aiguillage pour les soins aux enfants ou des avantages sociaux calculés au prorata pour le travail à temps partiel. La première de ces solutions atténue l'interférence de la famille dans le travail chez les employés ayant des personnes à charge, mais surtout chez les femmes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = 0,5$).

Il faut également noter qu'un peu comme pour les congés à court terme, le travail à temps partiel chez les employés sans personnes à charge est associé à des niveaux plus élevés d'interférence de la famille dans le travail. Ce résultat renforce notre théorie selon laquelle les membres de ce groupe passent au travail à temps partiel (ou prennent un congé à court terme) lorsque l'interférence de la famille dans le travail devient trop forte.

Enfin, il est intéressant de noter que les hommes et les femmes qui utilisent une garderie en milieu de travail signalent des niveaux plus élevés d'interférence de la famille dans le travail ($\Delta = +0,3$). Il semble être plus difficile de séparer travail et famille lorsque l'enfant est tout près.

Les congés personnels à court terme aident les employés à composer avec la pression sur le fournisseur de soins

Peu importe leur type d'emploi et qu'ils aient ou non la garde de personnes à charge, les hommes et les femmes faisant état de hauts niveaux de pression sur le fournisseur de soins sont plus susceptibles d'utiliser les services d'aiguillage pour les soins aux aînés et les congés pour raisons familiales. Les données indiquent également que la capacité de prendre un congé à court terme pour des raisons personnelles ou familiales aide les employés à composer avec la pression sur le fournisseur de soins. Ce résultat montre la voie à suivre aux employeurs désireux d'aider leurs employés à s'occuper de leurs parents vieillissants.

Utilisation des avantages par les hommes et les femmes sans personnes à charge

Les données permettent de brosser un portrait à la fois unique et cohérent de l'utilisation des avantages par les hommes et les femmes sans personnes à charge. Ils sont moins susceptibles de prendre un congé pour cause d'urgence lorsque leur surcharge de rôles est élevée ainsi que de travailler à temps partiel ou de prendre un congé à court terme pour raisons personnelles pour composer avec des niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail.

3.6 Que peuvent faire les employeurs pour aider leurs employés à concilier la vie professionnelle et la vie familiale?

3.6 Que peuvent faire les employeurs pour aider leurs employés à concilier la vie professionnelle et la vie familiale?

Les résultats de l'analyse sont sans équivoque : à eux seuls, les formules de travail souples ainsi que les avantages et les mesures qui tiennent compte des besoins de la famille n'ont guère d'incidence sur la capacité d'un employé à équilibrer travail et vie personnelle. Ces résultats indiquent également que les employeurs désireux de s'attaquer au conflit entre le travail et la vie personnelle vécu par leurs employés (surtout aux niveaux élevés de surcharge de rôles) doivent concentrer leurs efforts sur la culture organisationnelle (surtout en ce qui touche à la souplesse en matière d'horaires et aux lieux de travail) et sur le comportement du personnel de direction. Enfin, les données confirment qu'il n'y a pas de solution unique au conflit entre le travail et la vie personnelle : les employeurs doivent concevoir leurs politiques et pratiques en tenant compte des différentes formes qu'il peut prendre

Composer avec la surcharge de rôles

Par-dessus tout, les employeurs qui désirent aider leurs employés à composer avec la surcharge de rôles doivent augmenter la latitude dont ces derniers jugent disposer en matière d'horaires et de lieux de travail. Il doivent surtout permettre aux employés d'aménager leur horaire de travail en fonction de leurs préoccupations familiales ainsi que d'interrompre temporairement leur journée de travail pour s'occuper de problèmes personnels ou familiaux. D'autres formes de souplesse sont associées à une capacité accrue de composer avec la surcharge de rôles, dont : la capacité de choisir librement le moment des vacances, la possibilité de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné ou d'un enfant à charge, la capacité d'être à la maison à temps pour manger en famille et la capacité de varier les heures de travail.

Les employeurs qui désirent s'attaquer à la surcharge de rôles au sein de leurs effectifs doivent également prêter attention au comportement du personnel de direction. Les employés dont le supérieur est non conciliant, avoir des attentes déraisonnables en matière de travail à effectuer, fait de longues heures et s'attend à ce que ses employés fassent de même, culpabilise ses employés lorsqu'ils prennent des congés personnels et accorde plus d'importance aux heures passées au travail qu'aux résultats sont beaucoup plus susceptibles que leurs homologues dont le supérieur ne manifeste pas ces comportements de signaler des niveaux élevés de surcharge de rôles. Les employés dont le supérieur est conciliant sont quant à eux moins susceptibles de ressentir des niveaux élevés de surcharge, et ce, même s'il n'y a pas de lien entre le nombre d'heures de travail et le soutien de la direction. Les employés dont le supérieur expose clairement les attentes, écoute ce qu'ils ont à dire, est disponible pour répondre aux questions, planifie efficacement le travail à effectuer et reconnaît le travail bien fait arrivent beaucoup mieux à composer avec la surcharge de rôles.

3.6 Que peuvent faire les employeurs pour aider leurs employés à concilier la vie professionnelle et la vie familiale?

Les mesures inefficaces comprennent les formules de travail non conventionnelles (pas d'association entre la surcharge de rôles et le travail par roulement, les horaires variables, la semaine de travail comprimée ou l'horaire ordinaire de 9 h à 17 h) et un certain nombre d'avantages perçus comme tenant compte des besoins des familles, dont : garde de jour sur place, services d'aiguillage pour les soins aux aînés, formules de travail souples, télétravail, mesures d'aide à la réinstallation, congés pour cause d'urgence, congés non payés, congés payés, congé en guise de paiement d'heures supplémentaires et congés à court terme pour raisons personnelles. Les services d'aiguillage pour les soins aux enfants n'étaient pas non plus liés de façon importante à la surcharge de rôles dans l'analyse selon le type d'emploi. Dans l'analyse tenant compte de la responsabilité de personnes à charge, les PAE, le travail à temps partiel et la semaine de travail réduite n'étaient pas non plus liés de façon importante à la surcharge de rôles.

Composer avec l'interférence du travail dans la famille

Comment les employeurs peuvent-ils aider les employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille? De toute évidence, ils doivent augmenter le niveau de souplesse perçue et le nombre de gestionnaires conciliants au sein de leur organisation. En ce qui a trait à la souplesse, ils doivent permettre à leurs employés d'aménager leur horaire de travail en fonction de leurs engagements personnels et familiaux, d'être à la maison à temps pour prendre leurs repas en famille, d'interrompre temporairement leur journée de travail pour s'occuper de problèmes personnels, de prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence, d'être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école et de choisir librement le moment de leurs vacances. Les employeurs doivent également offrir des congés payés pour les soins aux enfants ou aux aînés à charge.

Il y a également une forte association entre le comportement du supérieur immédiat des employés et l'interférence du travail dans la famille. Les employés dont le supérieur est non conciliant (avoir des attentes irréalistes en matière de travail à effectuer, fait de longues heures et s'attend à ce que ses employés fassent de même, les culpabilise lorsqu'ils prennent congé pour des raisons personnelles ou familiales, accorde plus d'importance aux heures passées au travail qu'aux résultats, ne s'adresse à eux que lorsqu'ils commettent des erreurs, les rabaisse devant les autres) signalent des niveaux d'interférence beaucoup plus élevés que leurs homologues dont le supérieur manifeste rarement ce genre de comportements. De l'autre côté, les employés dont le supérieur est conciliant (expose clairement les attentes, écoute ce que ses employés ont à dire, est disponible pour répondre aux questions, planifie efficacement le travail à effectuer, consulte les employés avant de prendre des décisions qui touchent leur travail, reconnaît les efforts des employés qui font bien leur travail) sont plus en mesure de composer avec l'interférence du travail dans la famille que leurs homologues dont le supérieur ne manifeste pas ces comportements. Comme il n'y a pas de relation entre les heures passées au travail et l'attitude de la direction, on ne peut conclure que ces avantages découlent du fait que les employés dont le supérieur est conciliant travaillent moins que les autres.

Il est intéressant de noter l'association entre plusieurs des formules de travail examinées ici et l'interférence du travail dans la famille. Les données indiquent que les formules suivantes ne sont guère utiles pour les employeurs désirant s'attaquer à ce type de conflit : horaires variables, semaine de travail comprimée, horaire ordinaire de 9 h à 17 h et télétravail. Ceux qui comptent fortement sur le travail par roulement peuvent s'attendre à une interférence du travail dans la famille encore plus importante. Par contre, ceux qui acceptent le travail à temps partiel, la semaine de travail réduite et le partage d'emploi avec avantages sociaux calculés au prorata verront cette forme de conflit s'atténuer.

3.6 Que peuvent faire les employeurs pour aider leurs employés à concilier la vie professionnelle et la vie familiale?

Ici encore, les données indiquent que l'accès à un certain nombre d'avantages tenant compte des besoins des familles n'aide pas les employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille. En effet, les avantages suivants ne sont associés à cette forme d'interférence chez aucun des groupes d'employés : garde de jour sur place, services d'aiguillage pour les soins aux enfants ou aux aînés, formules de travail souples, PAE, congés pour cause d'urgence, congés non payés, congés pour raisons personnelles payés, congés en guise de paiement d'heures supplémentaires et congé à court terme pour raisons personnelles.

Les solutions proposées aux employeurs pour aider leurs employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille sont pratiquement identiques aux suggestions concernant la surcharge de rôles. Comme il a déjà été mentionné, ces deux formes de conflit entre le travail et la vie personnelle sont les plus répandues au Canada présentement. Ce sont également celles qui ont la plus importante incidence négative sur la performance d'une organisation. Les employeurs peuvent donc réaliser d'importants progrès en concentrant leurs efforts sur les niveaux de souplesse perçue et sur le comportement des gestionnaires de l'organisation.

Composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Peu de mesures organisationnelles aident les employés à composer avec cette forme de conflit. Cela dit, nous pouvons tout de même donner certains conseils aux employeurs qui s'en préoccupent. Les données indiquent que les stratégies suivantes pourraient apporter une certaine aide aux employés : souplesse accrue en matière d'horaires et de lieux de travail (la capacité d'aménager l'horaire de travail et de varier les heures de travail semble particulièrement efficace) et avantages divers tenant compte des besoins des familles (p. ex. garde de jour sur place, services d'aiguillage pour les soins aux enfants ou aux aînés, congés pour cause d'urgence ou pour raisons familiales, congés pour raisons personnelles payés, congés à court terme, travail à temps partiel avec avantages calculés au prorata et PAE). Autrement dit, les avantages qui aident les employés à composer avec les urgences familiales (p. ex. enfant ou aîné à charge malade) augmentent la capacité de ces derniers à composer avec l'interférence de la famille dans le travail. Les interventions organisationnelles efficaces pour composer avec la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille n'ont guère d'effets sur l'interférence de la famille dans le travail, ce qui concorde avec notre idée que cette forme de conflit a des causes très différentes de celles des autres.

Composer avec la pression sur le fournisseur de soins

Il semble que les employeurs ne disposent que d'une stratégie pour aider leurs employés à composer avec la pression associée à la prestation de soins à un aîné à charge : la mise en place d'avantages entourant les soins aux aînés et les services d'aiguillage. La souplesse perçue et le comportement de la direction jouent également un rôle ici, mais leur incidence est moindre sur cette forme de conflit que sur la surcharge de rôles ou l'interférence du travail dans la famille.

Chapitre 4 Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les employés?

Chapitre 4 Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les employés?

La plupart des recherches sur la réaction d'une personne aux circonstances ou aux situations stressantes sont le fait de psychologues ayant déployé d'importants efforts pour comprendre cette question. Or, un examen complet de ce vaste corpus de recherche excède les limites de notre rapport. On trouvera plutôt dans ce chapitre un survol des principaux cadres de recherche et des conclusions touchant la présente initiative.

Dans un article de 1978 qui a fait école, Pearlin et Schooler ont dégagé trois types d'adaptation généraux. Premièrement, la façon la plus directe de composer avec le stress est d'en repérer la source et d'intervenir pour en éliminer ou en atténuer les effets. Cependant, il est souvent difficile de déterminer la source de stress avec précision ou de savoir comment procéder pour s'y attaquer. De plus, certains agents stressants échappent au pouvoir des gens et résistent donc aux interventions. La seconde façon de composer avec le stress est de modifier sa perception de l'agent stressant pour se le représenter sous un jour plus favorable ou d'en réduire les effets en se concentrant sur les aspects bienfaisants de la situation. Le dernier type d'adaptation consiste à composer avec le stress lorsqu'il se manifeste au lieu de s'attaquer à sa source ou à la façon dont on le perçoit. Autrement dit, ce type d'adaptation passive aide l'individu à gérer son stress plutôt qu'à l'éliminer ou à l'atténuer. Ces comportements comprennent le déni, l'esquive, la confiance aveugle et certaines activités nuisibles comme la consommation d'alcool et de médicaments.

D'autres théories et recherches ont permis de préciser la typologie de Pearlin et Schooler. Des chercheurs ont en fait tenté de clarifier les différentes dimensions des modes d'adaptation individuels. Folkman et Lazarus (1980) ont produit ce qui est sans doute la typologie de stratégies d'adaptation la plus largement reconnue. Les auteurs ont examiné les différentes fonctions possibles des comportements adaptatifs et établi deux formes d'adaptation fonctionnelle. La première, l'adaptation par résolution de problèmes, est de nature proactive : la personne tente d'exercer une influence sur les agents stressants dans l'environnement extérieur dans le but d'éliminer ou d'atténuer son stress. L'adaptation émotionnelle, quant à elle, est d'ordre passif et consiste à composer avec les émotions stressantes lorsqu'elles se manifestent. Cette typologie a été reprise par un certain nombre de chercheurs par la suite (p. ex. Daniels et Harris, 2005; Havlovic et Keenan, 1995; Latack et Havlovic, 1992; Rotondo, Carlson et Kincaid, 2003). D'autres ont proposé un troisième type, l'adaptation par la modification des perceptions, qui consiste à s'efforcer de changer la façon dont on perçoit une situation stressante pour se la représenter sous un jour plus favorable (Daniels et Harris, 2005; Latack et Havlovic, 1992).

Selon Latack et Havlovic (1992), l'adaptation peut également être catégorisée selon la méthode employée pour composer avec les agents et sentiments stressants. Ces auteurs ont proposé deux types d'adaptation pouvant servir à gérer tant les sentiments (adaptation axée sur les émotions) que les agents stressants (adaptation par résolution de problème). Le premier type, l'adaptation cognitive, consiste à réinterpréter les situations sous un jour plus favorable à l'aide de stratégies mentales (p.

Chapitre 4 Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les employés?

ex. se dire que la situation « n'est pas si grave » ou que « tout le monde éprouve des difficultés »). L'adaptation comportementale, quant à elle, consiste à s'attaquer directement à un agent ou à une émotion stressante (p. ex. négocier un nouvel horaire de travail pour répondre aux exigences professionnelles et familiales ou faire de l'exercice pour soulager le stress).

Au cours des dernières années, de très nombreux chercheurs ont tenté de dégager toutes les stratégies d'adaptation individuelles possibles et de déterminer les circonstances optimales pour les déployer. Skinner et ses collaborateurs (2003) ont examiné environ 100 instruments de mesure sélectionnés parmi l'ensemble de la documentation sur les stratégies d'adaptation générales ou particulières (p. ex. composer avec le viol, le cancer, la dépression) des enfants, des adolescents et des adultes. Cet examen a permis de dégager plus de 400 stratégies d'adaptation, que les auteurs ont ensuite divisé en 100 groupes d'énoncés similaires. Ils ont déterminé que les énoncés associés à cinq stratégies d'adaptation (résolution de problèmes; recherche de soutien; esquive; action directe; distraction) figuraient dans 20 des quelque 100 instruments de mesure. Les 13 stratégies suivantes étaient présentes dans 10 à 19 des 100 instruments de mesure : agressivité, autocritique, fuite, retrait social, religion, restructuration cognitive positive, expression des émotions, recherche d'information, acceptation, pensée magique, soutien émotionnel, inquiétude. L'examen a également permis de dégager 13 catégories générales ou « familles » de stratégies d'adaptation.

1. Résolution de problèmes (action instrumentale, action directe, prise de décision, planification)
2. Recherche de soutien (recherche de soutien ou d'aide, soutien spirituel)
3. Fuite (esquive, désengagement, déni)
4. Distraction (acceptation)
5. Restructuration cognitive (pensée positive, autostimulation)
6. Ressassement (pensées perturbatrices, pensée négative, autocritique, inquiétude)
7. Impuissance (inaction, passivité, abandon)
8. Retrait social (auto-isolement)
9. Régulation émotionnelle (expression émotionnelle, auto-apaisement)
10. Recherche d'information (observation, surveillance)
11. Négociation (échange d'offres, compromis, établissement de priorités)
12. Opposition (agressivité, report du blâme sur les autres)
13. Délégation (recherche d'aide dénotant une mauvaise adaptation, apitoiement sur soi)

La recherche dans le domaine offre un aperçu utile des stratégies comportementales et cognitives que les gens utilisent pour composer avec des situations stressantes, mais elle est de très large portée et s'applique à un large éventail d'agents stressants comme la maladie chronique, les séparations familiales et les répercussions d'actes criminels sur les victimes. Relativement peu d'auteurs se sont penchés précisément sur les stratégies d'adaptation employées par les personnes pour composer avec des sources permanentes de stress comme le conflit entre le travail et la vie personnelle. Parmi eux, Hall (1972) s'est penché sur les façons dont les gens composent avec le conflit entre les rôles. La première, la redéfinition structurelle des rôles, désigne une

Chapitre 4 Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les employés?

action délibérée de la personne pour restructurer son rôle en discutant avec d'autres personnes (p. ex. partenaire, employeur, enfants) de leurs attentes et exigences à son endroit. La deuxième, la redéfinition personnelle des rôles, consiste à changer sa propre perception des exigences à son endroit plutôt que de tenter de modifier celle des autres. La dernière, le comportement de rôle passif, se traduit par l'idée qu'on ne peut changer le conflit entre les rôles et par la tentative de l'atténuer en redoublant d'efforts ou en s'organisant mieux.

Hall (1972) a dégagé 16 stratégies d'adaptation particulières correspondant à trois types différents :

Type I : Redéfinition structurelle des rôles

- Élimination ou ajout de certaines activités, mais pas de rôles complets : négociation avec les donneurs de rôles pour limiter le nombre d'activités.
- Obtention de soutien extérieur : entente officielle avec un non-donneur de rôles pour aider la personne à satisfaire aux attentes à son endroit (généralement professionnelles).
- Obtention de soutien interne : entente officielle avec un participant au groupe de rôles (généralement un membre de la famille) pour aider l'individu à satisfaire aux attentes à son endroit.
- Résolution de problèmes avec les donneurs de rôles : les donneurs de rôles aident la personne à redéfinir ses rôles. Comprend à la fois la redéfinition des rôles et le soutien moral offert par un ou plusieurs donneurs de rôles.
- Fusion des rôles : restructurer les rôles pour qu'on puisse les superposer et les accomplir simultanément de façon à ce qu'ils se soutiennent mutuellement.
- Modification de la définition sociétale des rôles : définition des rôles sur le plan des attentes de la société.

Type II : Redéfinition cognitive/personnelle des rôles

- Établissement de priorités : classement des activités pour pouvoir se concentrer sur les plus importantes sans toutefois en éliminer ou supprimer des rôles.
- Cloisonnement et séparation des rôles : séparation mentale des rôles pour n'en effectuer qu'un seul à la fois sans les restructurer officiellement (c.-à-d. minimiser le chevauchement).
- Décision d'ignorer certaines exigences : processus mental consistant à ignorer ou à éviter certaines activités sans restructurer officiellement les rôles avec les donneurs.
- Changement d'attitude par rapport aux rôles : modification de la façon d'envisager le rôle dans le but de rationaliser et d'atténuer la dissonance.
- Élimination de rôles : fait de sacrifier des intérêts personnels pour satisfaire aux attentes des donneurs de rôles³⁶.
- Transfert d'attention d'un rôle à l'autre : fait d'accorder de l'attention ou d'ignorer certains rôles (s'en occuper au rythme où ils s'imposent).
- Développement des intérêts personnels : fait, pour la personne, de donner mentalement plus de poids à ses propres attentes qu'à celles des donneurs de rôles.

³⁶ Ce comportement, a précisé Hall (1972), semble être de type I (redéfinition de rôles), mais se traduit habituellement par l'élimination de rôles qu'une personne désire, mais ne peut se permettre (p. ex. bénévolat, passe-temps). Il est donc justifié de l'inclure dans le groupe de type II (redéfinition cognitive des rôles).

Chapitre 4 Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les employés?

Type III : Comportement de rôle passif

Amélioration de la planification, de l'ordonnancement et de l'organisation : fait d'essayer de concilier les demandes plus efficacement plutôt que de changer les structures de rôles concrètes ou mentales.

- Pas de stratégie consciente (attitude passive) : fait de tenir pour acquis que le temps fera bien les choses.
- Redoublement d'efforts : augmentation du temps et de l'énergie consacrés à la satisfaction de toutes les attentes.

Les études concernant l'incidence des stratégies d'adaptation individuelles sur la perception du conflit entre le travail et la famille sont assez peu nombreuses (Rotondo et coll., 2003). Ces chercheurs ont posé l'hypothèse que les types d'adaptation se traduisant par l'action directe, la recherche d'aide ou la pensée positive étaient associés à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille (lorsqu'appliqués aux agents stressants de nature professionnelle) et d'interférence de la famille dans le travail (lorsqu'appliqués aux agents stressants de nature familiale). Ils croyaient également que l'esquive n'était pas une façon efficace de composer avec les demandes relatives à l'emploi du temps et qu'une telle stratégie pouvait augmenter le niveau de conflit chez une personne en l'amenant à penser que jamais rien ne changeait. Ils ont donc posé l'hypothèse que l'esquive entraînerait de plus hauts niveaux d'interférence du travail dans la famille lorsqu'appliquée à des agents stressants de nature professionnelle et à de plus hauts niveaux d'interférence de la famille dans le travail lorsqu'appliquée à des agents stressants d'ordre familial. Ils ont découvert que l'esquive était associée de façon positive à l'interférence du travail dans la famille, mais qu'aucune autre stratégie d'adaptation n'était liée à cette forme de conflit. Ils ont également déterminé que l'interférence de la famille dans le travail était associée positivement à l'esquive, mais négativement à l'action directe et à la recherche d'aide. Les auteurs ont conclu que l'utilisation de l'esquive comme stratégie d'adaptation aggravait le conflit entre le travail et la vie personnelle et que l'adaptation axée sur la résolution de problèmes (action directe et recherche d'aide) n'était efficace que pour l'interférence de la famille dans le travail. Cette constatation semble indiquer que s'il existe des façons efficaces de composer avec l'interférence du travail dans la famille, elles débordent des stratégies d'adaptation individuelles généralement étudiées. Il est donc important d'envisager l'ensemble élargi de réactions d'adaptation se manifestant dans l'unité familiale. Le chapitre 5 traite de cette question.

Le présent chapitre est divisé en cinq grandes sections. Nous présentons d'abord les données sur la façon dont chaque employé compose avec le stress associé au conflit entre le travail et la vie personnelle. La deuxième section traite ensuite de la capacité de chacune de ces techniques d'adaptation d'atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle. La troisième section porte plus précisément sur le lien entre ce conflit et la décision d'avoir ou non des enfants. Nous présentons d'abord les données sur l'utilisation de cette forme d'adaptation pour ensuite examiner sa capacité d'atténuer les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle. Dans la quatrième section, nous établissons dans quelle mesure le fait de diviser les responsabilités et exigences associées aux soins aux enfants entre partenaires aide les employés à concilier travail et vie personnelle. Le chapitre se termine avec un aperçu des principales mesures que les employeurs peuvent prendre pour aider leurs employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle.

4.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

4.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress³⁷?

Dans le but d'aider le lecteur à suivre la discussion, nous avons catégorisé les stratégies d'adaptation individuelles à l'aide de l'analyse en composantes principales et ainsi dégagé quatre types principaux de stratégies utilisées par les Canadiens pour composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle (tableau 12) : (1) le soutien social, (2) des techniques d'adaptation active visant à réduire ou à éliminer la source de conflit, (3) l'esquive et (4) les techniques d'adaptation passive, qui s'attaquent aux symptômes du stress plutôt qu'à sa source.

Les tableaux 13 (échantillon total) et 14 (analyses selon le sexe/type d'emploi et selon le sexe/la responsabilité de personnes à charge) présentent les données sur la disponibilité et l'utilisation des différentes stratégies d'adaptation individuelles. On peut voir que les Canadiens utilisent toute une gamme de stratégies pour composer avec le stress.

La majorité des Canadiens tentent de s'adapter en établissant des priorités

Près de 70% des 31 571 Canadiens qui ont répondu à notre sondage tentent de composer avec le stress en classant leurs engagements par ordre de priorité. Autrement dit, la première ligne de défense utilisée pour contrer le stress associé à la conciliation travail/vie personnelle est une stratégie cognitive (selon Hall, une redéfinition personnelle des rôles). Cette stratégie consiste à classer par ordre de priorité les différentes activités associées à chaque rôle pour se concentrer sur les plus importantes, sans toutefois éliminer d'activités ou de rôles. Malheureusement, les données (Duxbury et Higgins, 2003), indiquent que dans ces circonstances, la plupart des Canadiens accordent plus d'importance au travail qu'à la famille, une stratégie non viable à long terme.

Les hommes et les femmes gestionnaires ou professionnels sont les plus susceptibles d'utiliser cette stratégie et les hommes occupant d'autres types d'emploi, les moins susceptibles d'y recourir.

³⁷ Les répondants devaient indiquer la fréquence à laquelle ils utilisaient différentes stratégies d'adaptation pour composer avec le stress, l'anxiété et l'humeur dépressive.

4.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

Tableau 12 : Analyse factorielle des stratégies d'adaptation individuelles

	Soutien social	Adaptation active	Esquive	Adaptation passive	% Utilisation quotidienne
Demander l'aide des collègues	0,80				16
Discuter avec des collègues	0,79				32
Demander l'aide de la famille ou d'amis	0,74				23
Discuter avec des membres de la famille ou des amis	0,73				45
Établir des priorités		0,82			69
Prévoir, organiser et planifier l'emploi du temps plus soigneusement		0,89			49
Déléguer du travail aux autres		0,75			27
Simplement s'efforcer d'oublier			0,76		19
Trouver une autre activité pour se changer les idées			0,63		32
Consommer des médicaments (sur ordonnance ou autres)				0,72	11
Simplement redoubler d'efforts (tenter de tout faire)				0,61	43
Réduire la qualité de ce qu'on fait				0,55	10
Consommer de l'alcool				0,53	12

4.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

Tableau 13 : Utilisation des stratégies d'adaptation individuelles (échantillon total)

Stratégies d'adaptation	% de répondants qui utilisent la stratégie		
	Rarement	Chaque semaine	Chaque jour
Établir des priorités	9	21	69
Prévoir, organiser et planifier l'emploi du temps plus soigneusement	22	32	47
Discuter avec des membres de la famille ou des amis	26	29	45
Simplement redoubler d'efforts (tenter de tout faire)	31	26	43
Trouver une autre activité pour se changer les idées	36	32	32
Discuter avec des collègues	40	27	32
Déléguer du travail aux autres	49	24	27
Demander l'aide de la famille ou d'amis	51	25	23
Simplement s'efforcer d'oublier	60	20	19
Demander l'aide des collègues	65	19	16
Consommer de l'alcool	65	23	12
Consommer des médicaments (sur ordonnance ou en vente libre) ou d'autres substances	86	4	11
Réduire la qualité de ce qu'on fait	72	18	10

N = 31 571

« Rarement » regroupe « jamais » et « chaque mois ».

« Chaque jour » regroupe « plusieurs fois par semaine » et « chaque jour ».

4.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

Tableau 14 : Utilisation des stratégies d'adaptation individuelles

a. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Stratégies d'adaptation	% de répondants qui utilisent fréquemment la stratégie			
	Hommes		Femmes	
	Sans PC	RPC	Sans PC	RPC
Discuter avec des membres de la famille ou des amis	37	37	52	49
Discuter avec des collègues	28	26	36	36
Demander l'aide de la famille ou d'amis	13	11	20	29
Demander l'aide des collègues	19	19	20	21
Simplement redoubler d'efforts (tenter de tout faire)	36	37	45	55
Établir des priorités	64	66	72	72
Déléguer du travail aux autres	29	36	22	26
Simplement s'efforcer d'oublier	18	18	20	20
Trouver une autre activité pour se changer les idées	38	37	35	25
Réduire la qualité de ce qu'on fait	9	10	9	12
Prévoir, organiser et planifier l'emploi du temps plus soigneusement	45	44	49	49
Consommer de l'alcool	15	17	7	7
Consommer des médicaments (sur ordonnance ou en vente libre) ou d'autres substances	8	8	13	13

Sans PC = Sans personnes à charge

RPC = Responsable de personnes à charge

4.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

b. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Stratégies d'adaptation	% de répondants qui utilisent fréquemment la stratégie			
	Hommes		Femmes	
	G/P	A	G/P	A
Discuter avec des membres de la famille ou des amis	39	35	55	47
Discuter avec des collègues	28	25	38	35
Demander l'aide de la famille ou d'amis	20	18	28	25
Demander l'aide des collègues	12	22	24	18
Simplement redoubler d'efforts (tenter de tout faire)	38	36	48	48
Établir des priorités	74	58	75	69
Déléguer du travail aux autres	45	24	32	17
Simplement s'efforcer d'oublier	17	20	18	21
Trouver une autre activité pour se changer les idées	35	32	33	29
Réduire la qualité de ce qu'on fait	10	9	11	9
Prévoir, organiser et planifier l'emploi du temps plus soigneusement	49	38	53	46
Consommer de l'alcool	19	15	9	8
Consommer des médicaments (sur ordonnance ou en vente libre) ou d'autres substances	8	9	11	15

4.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

De nombreux Canadiens tentent de s'adapter en prévoyant, en organisant, en planifiant et en « tentant de tout faire »

Environ la moitié des répondants tentent de composer avec le stress en prévoyant, en organisant et en planifiant leur emploi du temps avec plus de soin (47 %), en discutant avec des membres de leur famille ou des amis (45 %) ou en tentant simplement de tout faire en redoublant d'efforts (43 %). Il est à noter que chacune de ces stratégies est de nature passive, c'est-à-dire qu'elle vise à éliminer l'agent stressant une fois qu'il s'est manifesté et non pas à le prévenir en éliminant sa source. Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de tenter de s'adapter en discutant avec des membres de leur famille ou en redoublant simplement d'efforts. Les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles de le faire en prévoyant, en organisant et en planifiant leur emploi du temps.

Un employé sur trois tente de s'adapter en fixant son esprit sur autre chose et en cherchant du soutien au travail

Deux autres stratégies, soit trouver une autre activité pour éviter de penser à l'agent stressant (évasion) et discuter avec les collègues (soutien social), sont utilisées par 32 % des répondants. Environ le même pourcentage de répondants indiquent qu'ils utilisent ces stratégies chaque semaine ou rarement. Les femmes sont plus susceptibles de discuter avec leurs collègues, mais les hommes sont plus susceptibles de participer à d'autres activités (p. ex. sports).

La moitié des répondants indiquent qu'ils délèguent rarement du travail aux autres et qu'ils cherchent rarement de l'aide auprès de leur famille ou de leurs amis

Il a été démontré que les personnes qui utilisent des stratégies d'adaptation axées sur la résolution de problèmes (p. ex. déléguer du travail aux autres) ou qui peuvent compter sur le soutien de leur famille et de leurs amis arrivent mieux à composer avec le stress. Malheureusement, ces stratégies ne sont pas très répandues. Seulement 27 % des répondants (mais 45 % des gestionnaires et professionnels masculins) disent déléguer quotidiennement du travail aux autres pour composer avec le stress. À l'opposé, la moitié des répondants y ont rarement recours (peut-être parce qu'ils n'ont personne à qui déléguer des tâches dans le milieu du travail canadien toujours à court de temps). De même, un peu plus de la moitié des répondants (51 %) indiquent qu'ils n'ont jamais composé avec leur stress en cherchant de l'aide auprès de leur famille et de leurs amis (peut-être parce que ces personnes se trouvent dans la même situation qu'eux).

Bonne nouvelle, 60 % des répondants n'utilisent pas l'une des principales stratégies d'esquive axées sur les émotions à l'étude : simplement s'efforcer d'oublier. Les stratégies de ce type sont généralement moins efficaces, car la source de stress demeure inchangée et continue donc de poser problème. Il est inquiétant de constater qu'un répondant sur cinq utilise cette stratégie chaque jour.

Peu de Canadiens tentent de composer avec le stress en cherchant de l'aide auprès de leurs collègues

Les deux tiers des répondants indiquent qu'ils se tournent rarement vers leurs collègues pour composer avec le stress, l'anxiété et l'humeur dépressive. Si 32 % des répondants discutent avec leurs collègues pour atténuer leur stress, seulement 16 % de l'échantillon demandent de l'aide. Ces résultats sont malheureux, car les sources de stress sont les mêmes pour le nombre d'employés (charges de travail lourdes, supérieurs non conciliants, cultures organisationnelles non conciliantes). De plus, cette situation limite l'échange de stratégies d'adaptation efficaces entre collègues. Une fois de plus, nous ne pouvons que spéculer

4.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

sur les raisons de cet état de choses. Il se pourrait que les gens soient tout simplement trop occupés au travail pour parler à leurs collègues et leur demander de l'aide. En second lieu, la culture « macho » au sein de nombreuses organisations canadiennes célèbre les employés qui travaillent beaucoup et acceptent le travail additionnel. Il se pourrait donc que les employés ne demandent pas d'aide parce qu'ils craignent de nuire à leur image et à leurs chances d'avancement.

Un nombre important d'employés canadiens consomment de l'alcool ou des médicaments pour composer avec le stress

Douze pour cent des répondants composent avec le stress en consommant de l'alcool. Un sur quatre prend un verre chaque semaine dans le but de composer avec le stress, l'anxiété et l'humeur dépressive. De même, 11 % des répondants prennent des médicaments sur ordonnance ou en vente libre ou encore des drogues illicites pour composer avec le stress; 4 % de plus le font chaque semaine. Or, ces deux façons passives de composer avec la réaction émotionnelle au stress posent problème, tant sur le plan social (liées à la fois à une plus grande incidence de maladie, à l'accroissement des coûts de santé pour le système et au dysfonctionnement familial) qu'économique (liées à une productivité moindre et à un taux d'absentéisme plus important). Il est intéressant de noter que si hommes et femmes utilisent tous deux l'esquive, les hommes sont plus susceptibles de consommer de l'alcool et les femmes, des médicaments et de la drogue pour composer avec le stress.

Les Canadiens ne tentent pas de s'adapter en réduisant la qualité de ce qu'ils font

Seulement un répondant sur dix s'adapte en réduisant souvent la qualité de ce qu'il fait. Environ un sur cinq utilise cette stratégie chaque semaine, mais la majorité (72 %) ne le fait que rarement ou jamais. Ce résultat est malheureux, car cette forme de réévaluation cognitive peut réduire le stress et l'anxiété générés par de lourdes charges de travail et des priorités concurrentes.

Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de tenter de s'adapter en cherchant du soutien social

Les données indiquent que le sexe de la personne a une forte incidence sur la façon dont elle choisit de composer avec le stress, l'anxiété et l'humeur dépressive. Les femmes, peu importe leur type d'emploi et qu'elles soient ou non responsables de personnes à charge, sont plus susceptibles que les hommes d'utiliser les stratégies d'adaptation suivantes :

- chercher du soutien social (discuter avec les membres de la famille, les amis, les collègues);
- chercher de l'aide auprès de leur famille ou de leurs amis;
- redoubler d'efforts;
- consommer des médicaments sur ordonnance/en vente libre ou des drogues illicites.

L'examen des données permet de noter trois autres différences intéressantes associées à ces trois stratégies. Tout d'abord, il est important de noter que les femmes responsables de personnes à charge sont significativement plus susceptibles que les femmes sans personnes à charge de tenter de s'adapter en cherchant de l'aide auprès de leur famille et de leurs amis et en redoublant d'efforts. On ne retrouve pas de distinction similaire du côté des hommes de l'échantillon. Enfin, la différence entre l'utilisation, chez les deux sexes, des médicaments sur ordonnance pour composer avec le stress s'explique en grande partie par le fait que les femmes occupant des emplois « autres » sont plus susceptibles que tout autre groupe d'utiliser cette stratégie d'adaptation (15 % d'entre elles y ont recours quotidiennement).

4.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

Les hommes sont plus susceptibles que les femmes de tenter de s'adapter en déléguant du travail aux autres et en consommant de l'alcool

Les hommes étaient plus susceptibles que les femmes d'utiliser les stratégies d'adaptation suivantes :

- déléguer du travail aux autres;
- consommer de l'alcool.

Ici encore, l'examen des différences entre les sexes permet de mieux comprendre les résultats. Les données indiquent que les hommes responsables de personnes à charge (36 %) et les hommes gestionnaires ou professionnels (45 %) sont significativement plus susceptibles que leurs homologues sans personnes à charge ou occupant d'autres types d'emploi de déléguer du travail aux autres. Un gestionnaire/professionnel masculin sur cinq et 15 % des hommes occupant d'autres types d'emploi consomment de l'alcool pour composer avec le stress, ce qui représente environ le double des femmes faisant de même.

Les gestionnaires et les professionnels s'adaptent en planifiant, en déléguant et en s'organisant

Lorsqu'on tient compte du sexe et du type d'emploi, les gestionnaires et les professionnels de l'échantillon sont plus susceptibles que les autres :

- de déléguer du travail aux autres;
- de prévoir, d'organiser et de planifier leur emploi du temps.

Il est probable que les membres de ce groupe utilisent ces stratégies parce qu'ils le peuvent, étant plus susceptibles que les autres d'occuper des postes d'autorité au sein de l'organisation, mais aussi parce qu'ils ont développé ces compétences au travail et qu'ils les appliquent à d'autres domaines.

La tendance à chercher de l'aide, à s'efforcer d'oublier et à réduire la qualité de ce qu'on fait n'est pas associée aux caractéristiques démographiques

Enfin, trois des stratégies examinées ici ne sont pas associées au sexe, au type d'emploi et au fait d'être ou non responsable de personnes à charge : chercher de l'aide auprès des collègues, simplement s'efforcer d'oublier et réduire la qualité de ce qu'on fait. Dans les trois cas, très peu d'employés utilisent ces stratégies.

Les stratégies d'adaptation individuelles ne sont pas associées au fait d'être responsable de personnes à charge

L'utilisation des différentes stratégies d'adaptation abordées ici n'est pas associée à la responsabilité de personnes à charge. En effet, les employés responsables de personnes à charge (enfants ou aînés) sont aussi susceptibles que les autres de prendre appui sur leur famille et leurs amis; de réduire la qualité de ce qu'ils font; de consommer de l'alcool ou des médicaments; de prévoir, d'organiser et de planifier leur emploi du temps; de simplement redoubler d'efforts. Ces observations sont intéressantes, car elles ne donnent aucun appui aux préconceptions favorables ou défavorables que de nombreuses personnes entretiennent à propos des parents et des fournisseurs de soins qui travaillent.

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Comme on l'a noté ci-dessus, les employés canadiens utilisent un certain nombre de stratégies pour composer avec les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle. L'analyse présentée plus loin vise à départager les stratégies efficaces des inefficaces. Pour ce faire, nous avons examiné la relation entre chacune des 13 stratégies d'adaptation individuelles et les quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle. Nous avons fait deux analyses pour chaque cas de façon à déterminer si l'efficacité des stratégies variait selon le groupe pris en compte. La première analyse visait à mesurer l'incidence du sexe et du type d'emploi sur la relation entre l'adaptation et le conflit entre le travail et la vie personnelle et la deuxième, celle du sexe et de la responsabilité de personnes à charge sur cette même relation. On trouvera à l'annexe F l'ensemble complet de données. Les principaux résultats ($R^2 \geq 0,04$; $\alpha < 0,01$; $\Delta \geq 0,3^{38}$) sont présentés dans les tableaux 15 et 16 et examinés dans la présente section. L'information contenue dans l'encadré 9 vise à faciliter l'interprétation des tableaux.

Encadré 9 Légende des tableaux présentant les données sur l'adaptation (15, 16, 18, 19, 21, 23)

Ces tableaux résumant les principaux résultats concernant la relation entre les différentes stratégies d'adaptation et le conflit entre le travail et la vie personnelle. Ils indiquent au lecteur que cela intéresse quelles stratégies :

- expliquent une proportion importante de la variation des niveaux de conflit entre le travail et la vie personnelle (c.-à-d. un R^2 égal ou supérieur à 0,04);
- sont associées de façon significative au conflit entre le travail et la vie personnelle. La signification statistique ($p < 0,01$) a été examinée pour deux relations différentes. Nous avons d'abord déterminé si un lien significatif unissait le paramètre d'interaction (c.-à-d. sexe/type d'emploi ou sexe/responsabilité de personnes à charge) et la stratégie d'adaptation. Si c'était le cas et qu'il s'agissait d'un lien important, les données étaient intégrées au tableau des interactions. Par contre, s'il n'y avait pas de lien significatif, nous tentions de voir si l'effet principal de la stratégie en question entretenait un lien significatif avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Si c'était le cas et qu'il s'agissait d'un lien important, les données étaient intégrées au tableau des effets principaux. Enfin, si ni l'effet principal ni le paramètre d'interaction n'étaient significatifs sur le plan statistique, nous ne présentons que le R^2 .

³⁷ L'écart moyen (Δ) correspond à la variation entre les niveaux de conflit respectifs d'une personne qui utilise fréquemment une stratégie et d'une personne qui l'utilise peu. Un résultat positif indique que l'utilisation fréquente de la stratégie est associée à des niveaux plus élevés de conflit. À l'inverse, un résultat négatif indique que l'utilisation de cette stratégie est associée à des niveaux moindres de conflit.

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

- entraînent un écart important entre les niveaux de conflit entre le travail et la vie personnelle des employés. Le symbole Δ correspond à l'écart moyen entre les niveaux de conflit respectifs d'un répondant qui utilise rarement la stratégie (moins d'une fois par mois) et d'un autre qui l'utilise fréquemment (plusieurs fois par semaine ou chaque jour). Les $\Delta \geq 0,3$ sont considérés comme des écarts importants. Enfin, il est à noter que l'écart (Δ) n'est présenté que si les paramètres d'interaction sont non significatifs et que la relation est directe. Lorsque la relation entre une stratégie d'adaptation et le conflit entre le travail et la vie personnelle dépend du sexe/type d'emploi ou du sexe/responsabilité de personnes à charge (c.-à-d. que les paramètres d'interaction sont significatifs), elle est illustrée par un graphique qui accompagne la discussion.

Légende des tableaux :

* Le R^2 remplit le critère minimum, mais l'effet principal est non significatif.

** Le R^2 remplit le critère minimum, mais Δ est inférieur à 0,2.

*** La relation entre l'utilisation de la stratégie et le conflit entre le travail et la vie personnelle n'est pas directe.

Le paramètre d'interaction est significatif.

ns Le paramètre d'interaction est non significatif.

- Indique qu'une utilisation accrue de cette stratégie est associée à des niveaux moindres de conflit entre le travail et la vie personnelle.

Tableau 15 : Incidence des stratégies d'adaptation individuelles sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

a. Effets principaux

Stratégies d'adaptation individuelles	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Discuter avec des membres de la famille ou des amis	$R^2 = 0,038$	$R^2 = 0,017$	$R^2 = 0,039$	$R^2 = 0,041$ *
Discuter avec des collègues	$R^2 = 0,038$	$R^2 = 0,017$	$R^2 = 0,038$	$R^2 = 0,042$ **
Demander l'aide de la famille ou d'amis	$R^2 = 0,038$	$R^2 = 0,017$	$R^2 = 0,038$	$F = 8,77$; $\alpha = 0,000$ $R^2 = 0,044$; $\Delta = 0,3$
Demander l'aide des collègues	$R^2 = 0,038$	$R^2 = 0,017$	$R^2 = 0,038$	$R^2 = 0,044$ **
Simplement redoubler d'efforts	$F = 1163,8$; $\alpha = 0,000$ $R^2 = 0,141$; $\Delta = 0,8$	Interaction	Interaction	$F = 36,16$; $\alpha = 0,000$ $R^2 = 0,057$; $\Delta = 0,4$
Établir des priorités	Interaction	$R^2 = 0,024$	$R^2 = 0,038$	$R^2 = 0,038$
Déléguer	Interaction	$R^2 = 0,026$	Interaction	$R^2 = 0,042$ *

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Stratégies d'adaptation individuelles	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Simplement s'efforcer d'oublier	F = 226,5; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,064; $\Delta = 0,4$	R ² = 0,028	Interaction	R ² = 0,052 **
Trouver une autre activité pour se changer les idées	Interaction	R ² = 0,017	Interaction	Interaction
Réduire la qualité de ce qu'on fait	Interaction	Interaction	Interaction	F = 30,94, $\alpha = 0,000$ R ² = 0,058; $\Delta = 0,4$
Prévoir, organiser et planifier	Interaction	R ² = 0,017	R ² = 0,038	R ² = 0,041 **
Consommer de l'alcool	R ² = 0,042 **	R ² = 0,023	R ² = 0,041 **	R ² = 0,042 **
Consommer des médicaments sur ordonnance ou autres	F = 119,81; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,048, ***	R ² = 0,023	F = 18,29; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,041; ***	F = 35,04; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,057; ***

Tableau 15 : Incidence des stratégies d'adaptation individuelles sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

b. Interactions significatives

Stratégies d'adaptation individuelles	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Simplement redoubler d'efforts	ns	F = 3,44; $\alpha = 0,002$ R ² = 0,091	F = 3,79; $\alpha = 0,001$ R ² = 0,051	ns
Établir des priorités	F = 2,97; $\alpha = 0,008$ R ² = 0,047	ns	ns	ns
Déléguer	F = 5,01; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,049	ns	F = 7,22; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,046	ns
Simplement s'efforcer d'oublier	ns	ns	F = 2,78; $\alpha = 0,01$ R ² = 0,049	ns
Trouver une autre activité	F = 6,35; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,041	ns	F = 5,87; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,041	R ² = 0,041 **
Réduire la qualité de ce qu'on fait	F = 5,99; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,111	F = 3,61; $\alpha = 0,001$ R ² = 0,067	F = 2,45; $\alpha = 0,01$ R ² = 0,071	ns
Prévoir, organiser, planifier	F = 28,5; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,041	ns	ns	ns

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Tableau 16 : Incidence des stratégies d'adaptation individuelles sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et le type d'emploi

a. Effets principaux

Stratégies d'adaptation individuelles	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Discuter avec des membres de la famille ou des amis	R ² = 0,025	R ² = 0,035	R ² = 0,002	R ² = 0,028
Discuter avec des collègues	R ² = 0,026	R ² = 0,035	R ² = 0,002	R ² = 0,030
Demander l'aide de la famille ou d'amis	R ² = 0,025	R ² = 0,025	R ² = 0,002	R ² = 0,030
Demander l'aide des collègues	R ² = 0,025	R ² = 0,034	R ² = 0,003	R ² = 0,028
Simplement redoubler d'efforts	F = 1194,6; α = 0,000 R ² = 0,124; Δ = 0,8	Interaction	R ² = 0,017	R ² = 0,045 **
Établir des priorités	F = 124,8; α = 0,000 R ² = 0,041; Δ = 0,3	Interaction	R ² = 0,002	R ² = 0,026
Déléguer	R ² = 0,031	R ² = 0,034	R ² = 0,002	R ² = 0,029
Simplement s'efforcer d'oublier	F = 243,2; α = 0,000 R ² = 0,044; Δ = 0,4	F = 184,9, α = 0,000 R ² = 0,048; Δ = 0,3	R ² = 0,009	R ² = 0,035
Trouver une autre activité pour se changer les idées	R ² = 0,030	R ² = 0,037	R ² = 0,005	R ² = 0,028
Réduire la qualité de ce qu'on fait	F = 750,9; α = 0,000 R ² = 0,081; Δ = 0,7	F = 663,5, α = 0,000 R ² = 0,082; Δ = 0,7	R ² = 0,028	F = 52,8, α = 0,000 R ² = 0,041; Δ = 0,4
Prévoir, organiser, planifier	R ² = 0,026	R ² = 0,035	R ² = 0,003	R ² = 0,030
Consommer de l'alcool	R ² = 0,031	F = 103,1, α = 0,000 R ² = 0,041; Δ = 0,3	R ² = 0,002	R ² = 0,029
Consommer des médicaments sur ordonnance ou autres	F = 750,9; α = 0,000 R ² = 0,041 ***	F = 112,5, α = 0,000 R ² = 0,045 ***	R ² = 0,002	R ² = 0,037

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Tableau 16 : Incidence des stratégies d'adaptation individuelles sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et le type d'emploi

b. Interactions significatives

Stratégies d'adaptation individuelles	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Simplement redoubler d'efforts	ns	F = 7,2; α = 0,000 R2 = 0,111	ns	ns
Établir des priorités	ns	F = 6,1; α = 0,000 R2 = 0,041	ns	ns

Les personnes aux prises avec une surcharge de rôles élevée utilisent un vaste éventail de stratégies d'adaptation individuelles

L'utilisation de huit des 13 stratégies d'adaptation individuelles examinées ici est liée de façon importante à la surcharge de rôles³⁹. Dans chaque cas sauf un (consommation de médicaments sur ordonnance), plus le niveau de surcharge de rôles est élevé, plus la stratégie d'adaptation est utilisée (relation positive entre l'utilisation des stratégies et la surcharge). La relation observée permet de tirer les conclusions suivantes :

- il existe une forte relation positive entre la surcharge de rôles et l'utilisation de trois des stratégies d'adaptation chez tous les employés, peu importe leur sexe ou leur type d'emploi et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge :
 - simplement redoubler d'efforts ($\Delta = +0,7$);
 - simplement s'efforcer d'oublier ($\Delta = +0,4$);
 - consommer des médicaments (sur ordonnance ou autres)⁴⁰;
- peu importe leur type d'emploi, les hommes et les femmes subissant une forte surcharge de rôles sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en :
 - réduisant la qualité de ce qu'ils font ($\Delta = +0,7$);
 - établissant des priorités ($\Delta = +0,3$).

La relation entre l'utilisation des trois autres stratégies (c.-à-d. trouver une autre activité pour se changer les idées; déléguer; prévoir et organiser) et la surcharge de rôles est plus complexe et varie à la fois selon le sexe de la personne et le fait qu'elle soit ou non responsable de personnes à charge. On trouvera une discussion plus approfondie de ces stratégies (et de l'établissement de priorités, stratégie également liée au sexe et à la responsabilité de personnes à charge) plus loin. On peut tirer les conclusions suivantes à propos du lien entre la surcharge de rôles et l'adaptation individuelle :

³⁹ Nous avons noté une relation significative entre la surcharge de rôles et 13 des 15 stratégies d'adaptation individuelles, mais elle n'était importante que dans huit de ces cas.

⁴⁰ La relation entre la consommation de médicaments sur ordonnance et la surcharge de rôles n'est pas directe.

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

- les employés canadiens n'utilisent pas leur réseau de soutien social pour composer avec la surcharge de rôles. Les stratégies d'adaptation actives (p. ex. prévoir, établir des priorités et déléguer) semblent aider les employés responsables de personnes à charge à composer avec ce type de conflit;
- les techniques d'adaptation passive (p. ex. redoubler d'efforts) sont utilisées par de nombreux Canadiens pour composer avec la surcharge de rôles, mais sont associées à des niveaux plus élevés, et non moindres, de ce type de conflit;
- de plus hauts niveaux de surcharge de rôles sont associés à une réduction de la qualité du travail. Par conséquent, les employeurs qui associent les longues heures à une productivité accrue sont dans l'erreur;
- les stratégies d'évasion ne sont pas une façon efficace de composer avec la surcharge de rôles, car les personnes qui les utilisent signalent des niveaux plus élevés de cette forme de conflit.

Pour comprendre comment les employés composent avec l'interférence du travail dans la famille, il faut examiner leur situation professionnelle

L'interférence du travail dans la famille est associée de façon significative à 11 des 15 stratégies d'adaptation, mais six seulement sont importantes selon le critère expliqué plus tôt. De plus, quatre d'entre elles s'observent uniquement dans l'analyse selon le sexe/type d'emploi, ce qui semble indiquer que la capacité d'un employé à composer avec ce type de conflit entre le travail et la vie personnelle dépend davantage de sa situation professionnelle que familiale.

Tous les employés canadiens aux prises avec des niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille sont plus susceptibles, peu importe leur sexe, leur type d'emploi et le fait qu'ils aient ou non des personnes à charge, de tenter de composer avec cette forme de conflit en :

- redoublant simplement d'effort ($\Delta = +1,1$);
- réduisant la qualité de ce qu'ils font ($\Delta = +0,8$).

De plus, l'analyse tenant compte du type d'emploi révèle que les hommes et les femmes aux prises avec des niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille sont plus susceptibles de :

- simplement s'efforcer d'oublier ($\Delta = +0,4$);
- consommer de l'alcool ($\Delta = +0,3$).

La relation entre les deux dernières stratégies (prendre des médicaments sur ordonnance et établir des priorités) et l'interférence du travail dans la famille varie selon le sexe et le type d'emploi. Ces résultats sont abordés plus en détail plus loin.

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

La présente étude révèle que les employés ont tendance à utiliser des stratégies d'adaptation passives ou axées sur l'esquive pour composer avec l'interférence du travail dans la famille. Or, ces stratégies visent à atténuer les symptômes physiques et psychologiques déplaisants associés avec le conflit entre le travail et la vie personnelle et non à en repérer et à en éliminer la cause. Le tout concorde avec le fait que ces stratégies sont associées à des niveaux plus élevés, et non moindres, d'interférence.

Pour comprendre comment les employés composent avec l'interférence de la famille dans le travail, il faut examiner leur situation familiale

La relation entre les stratégies individuelles et l'interférence de la famille dans le travail diffère de plusieurs façons importantes de celle qui unit ces mêmes stratégies à l'interférence du travail dans la famille ou à la surcharge de rôles. Premièrement, elle est très faible lorsqu'on tient compte du sexe et du type d'emploi. De plus, elle n'est significative pour aucune des stratégies et le R² (la portion de la variation entre les niveaux de conflit expliquée par chaque stratégie) est inférieur à 1 % dans huit des 13 cas. Ce résultat semble indiquer que la fréquence à laquelle un employé utilise une stratégie donnée n'a pas d'incidence sur cette forme d'interférence et que l'adaptation à cette dernière n'est pas associée au type d'emploi. En second lieu, six des stratégies (redoubler d'efforts, déléguer, s'efforcer d'oublier, réduire la qualité de ce qu'on fait, trouver une autre activité pour se changer les idées, prendre des médicaments sur ordonnance) sont associées de façon importante à l'interférence de la famille dans le travail, mais dans chaque cas, l'incidence de la stratégie dépend du sexe de la personne et du fait qu'il soit ou non responsable de personnes à charge. On trouvera des détails sur chacune de ces relations plus loin dans la présente section.

Aucune des stratégies d'adaptation individuelles examinées ici n'aide à atténuer la pression sur le fournisseur de soins

La présente initiative de recherche n'a pas permis de dégager de stratégies d'adaptation individuelles associées à des niveaux moindres de pression sur le fournisseur de soins. Cependant, les données révèlent la présence de plusieurs liens dignes de mention entre l'adaptation et ce type de pression, dont :

- les employés subissant une forte pression à titre de fournisseurs de soins sont, peu importe leur sexe, leur type d'emploi et qu'ils aient ou non des personnes à charge, plus susceptibles de tenter de s'adapter en réduisant la qualité de ce qu'ils font ($\Delta = +0,3$);
- les employés subissant une forte pression à titre de fournisseurs de soins sont, peu importe leur sexe et qu'ils aient ou non des personnes à charge, plus susceptibles de tenter de s'adapter en :
 - redoublant simplement d'efforts ($\Delta = +0,4$);
 - cherchant de l'aide auprès de leur famille et de leurs amis ($\Delta = +0,3$).

La relation entre la consommation de médicaments sur ordonnance et la pression sur le fournisseur de soins est également importante, mais ne semble pas directe. On trouvera plus de détails sur cette relation plus loin dans cette section.

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Le soutien social n'est pas lié à la manifestation du conflit entre le travail et la vie personnelle

Les données révèlent que l'utilisation de stratégies d'adaptation faisant appel au soutien social (chercher de l'aide auprès des collègues, de la famille ou des amis, discuter avec ces personnes) n'est pas liée au conflit entre le travail et la vie personnelle. À une exception près⁴¹, aucune de ces stratégies n'est associée de façon significative aux différents types de conflit examinés ici. Il est possible de tirer deux conclusions de ces résultats. Premièrement, le niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle ne permet pas de prédire si une personne cherchera ou non de l'aide auprès de son entourage. Certaines personnes (peu importe leur sexe, leur type d'emploi et qu'elles soient ou non responsables de personnes à charge) le feront, mais d'autres pas. En second lieu, aucune de ces stratégies n'est associée à une réduction du conflit entre le travail et la vie personnelle. Il s'agit d'un constat malheureux, car de nombreux Canadiens tentent de composer avec ce conflit en cherchant du soutien social (45 % des employés discutent quotidiennement avec leurs collègues et leurs proches dans le but de composer avec leur stress).

Les stratégies d'adaptation actives aident les employés responsables de personnes à charge à composer avec des niveaux élevés de surcharge de rôles

Les employés qui utilisent des stratégies d'adaptation actives pour composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle tentent de s'attaquer à la source du stress en établissant des priorités, en déléguant du travail aux autres et en prévoyant, planifiant et organisant plus efficacement leur emploi du temps.

L'analyse indique que l'utilisation de ces trois stratégies est associée de façon significative et importante à des niveaux élevés de surcharge de rôles (plus la personne est surchargée, plus elle a tendance à tenter de s'adapter en établissant des priorités, en déléguant et en prévoyant/planifiant). Comme on l'a noté plus tôt, l'incidence de ces stratégies sur la surcharge de rôles dépend de la responsabilité de personnes à charge. La relation est similaire dans les trois cas (figure 42) :

- chez les hommes et les femmes sans personnes à charge, l'utilisation intense de ces stratégies est associée à des niveaux élevés de surcharge de rôles (association positive entre les deux);
- chez les hommes et les femmes ayant des personnes à charge, par contre, l'utilisation intense de ces stratégies n'est pas associée à une augmentation importante de la surcharge de rôles (autrement dit, ces stratégies n'entraînent pas d'importantes variations de surcharge de rôles).

Ces résultats semblent indiquer que l'utilisation de stratégies d'adaptation actives aide les employés ayant des personnes à charge à composer avec la surcharge de rôles (c.-à-d. que ces stratégies empêchent l'augmentation de la surcharge). Cette conclusion est appuyée par le fait que dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi (donc lorsqu'on ne tient pas compte de la responsabilité de personnes à charge) :

- l'utilisation des deux stratégies d'adaptation actives (prévoir et déléguer) n'est pas associée de façon significative à la surcharge de rôles;
- l'établissement de priorités est associé de façon positive à une surcharge de rôles accrue, peu importe le sexe ou le type d'emploi des personnes.

⁴¹ Les employés aux prises avec des niveaux élevés de pression sur le fournisseur de soins sont plus susceptibles de chercher de l'aide auprès de leurs amis et de leur famille.

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Les stratégies d'adaptation actives ne sont pas liées à l'interférence entre les rôles ou à la pression sur le fournisseur de soins

Selon les résultats, l'utilisation de stratégies d'adaptation actives n'est pas liée à l'interférence du travail dans la famille, à l'interférence de la famille dans le travail ou à la pression sur le fournisseur de soins. À deux exceptions près⁴², aucune de ces stratégies n'est associée de façon significative à ces trois formes de conflit entre le travail et la vie personnelle. Il s'agit là de constats malheureux, car de nombreux Canadiens tentent de composer quotidiennement avec ce conflit en établissant des priorités (69 %), en prévoyant (29 %) et en déléguant (27 %).

Le recours à l'établissement de priorités est positivement associé à l'interférence du travail dans la famille dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi. Malheureusement, ces résultats révèlent une tendance accrue chez les gestionnaires et les professionnels à composer avec ce type de conflit en faisant passer leurs responsabilités professionnelles avant leurs responsabilités familiales.

Le recours à la délégation est associé positivement à l'interférence de la famille dans le travail dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge, ce qui indiquerait que les employés ayant des personnes à charge confient à d'autres les responsabilités familiales qui entravent leur travail.

Les stratégies axées sur l'évasion aident les employés sans personnes à charge à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle

Les employés qui tentent de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle à l'aide de stratégies axées sur l'évasion s'efforcent d'oublier la source du conflit et de trouver une autre activité pour se changer les idées. Ces deux stratégies laissent la source de stress intacte et se concentrent plutôt sur des façons saines d'améliorer l'humeur des personnes. Elles aident, dans une certaine mesure, les employés sans personnes à charge à composer avec la surcharge de rôles (figure 43) et l'interférence de la famille dans le travail (figure 44), mais pas leurs homologues ayant des personnes à charge. En effet :

- chez les hommes et les femmes sans personnes à charge, le fait de trouver une autre activité pour se changer les idées est associé négativement à la surcharge de rôles ($\Delta = -0,3$). On ne note pas de relation similaire chez les employés responsables de personnes à charge;
- chez les hommes et les femmes sans personnes à charge, les deux stratégies sont associées respectivement à un plateau (s'efforcer d'oublier) et à une diminution de l'interférence de la famille dans le travail (trouver une autre activité). Il n'existe aucun effet similaire chez les employés responsables de personnes à charge. En fait, ceux d'entre eux qui s'efforcent fréquemment d'oublier leurs problèmes pour composer avec l'interférence de la famille dans le travail signalent des niveaux accrus de ce type de conflit ($\Delta = +0,3$).

⁴² Les employés subissant une forte interférence du travail dans la famille sont plus susceptibles d'établir des priorités, mais ceux aux prises avec de hauts niveaux d'interférence de la famille dans le travail sont plus susceptibles de déléguer.

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Les résultats suivants renforcent notre idée que les stratégies axées sur l'évasion ne sont pas efficaces pour composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle :

- peu importe leur sexe, leur type d'emploi et qu'ils aient ou non la responsabilité de personnes à charge, les employés qui s'efforcent simplement d'oublier sont plus susceptibles de signaler d'importants niveaux de surcharge de rôles ($\Delta = +0,4$) que leurs homologues qui n'utilisent pas de telles stratégies;
- peu importe leur sexe et leur type d'emploi, les employés qui s'efforcent simplement d'oublier sont plus susceptibles de signaler de hauts niveaux d'interférence du travail dans la famille que leurs homologues qui n'utilisent pas de telles stratégies ($\Delta = +0,3$).

Les employés qui utilisent des stratégies d'adaptation passives sont significativement plus susceptibles de signaler des niveaux accrus de conflit entre le travail et la vie personnelle

Les employés qui utilisent des stratégies d'adaptation passives tentent de composer avec le stress associé à de hauts niveaux de conflit entre le travail et la vie personnelle de façon malsaine. Ils consomment de l'alcool, des médicaments (sur ordonnance ou autres), redoublent simplement d'efforts ou réduisent la qualité de ce qu'ils font. Toutes ces stratégies peuvent soulager temporairement les employés, mais ne sont pas viables à long terme. Le lien entre l'utilisation de telles stratégies et le conflit entre le travail et la vie personnelle est décrit en détail plus loin.

Le fait de redoubler d'efforts n'aide pas les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle

Environ 43 % des répondants tentent de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en redoublant simplement d'efforts, ce qui semble indiquer que cette stratégie n'aide certainement pas les employés à composer avec le conflit, qu'elle peut même exacerber. Cette conclusion est appuyée par le fait que l'utilisation fréquente de cette stratégie est associée à des niveaux plus importants de surcharge de rôles, d'interférence du travail dans la famille, d'interférence de la famille dans le travail et de pression sur le fournisseur de soins chez les employés des deux sexes (association positive entre cette stratégie et les quatre types de conflit).

Les employés qui tentent de s'adapter en redoublant simplement d'efforts signalent des niveaux élevés de surcharge de rôles

La relation entre cette stratégie et la surcharge de rôles est très importante, et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cette stratégie représente la première variable prédictive de ce type de conflit. Deuxièmement, elle a une très forte incidence directe sur les niveaux de surcharge de rôles, car elle y est associée positivement peu importe le sexe de l'employé, son type d'emploi et qu'il soit ou non responsable de personne à charge. Troisièmement, la différence de surcharge de rôles entre les personnes qui utilisent rarement cette stratégie et celles qui l'utilisent chaque jour est plutôt importante ($\Delta = +0,8$). Il est difficile de déterminer si la forte surcharge de rôles est la cause ou la conséquence du recours à cette stratégie, mais dans un cas comme dans l'autre, la conclusion demeure inchangée : cette stratégie n'aide pas les employés à composer avec la surcharge de rôles.

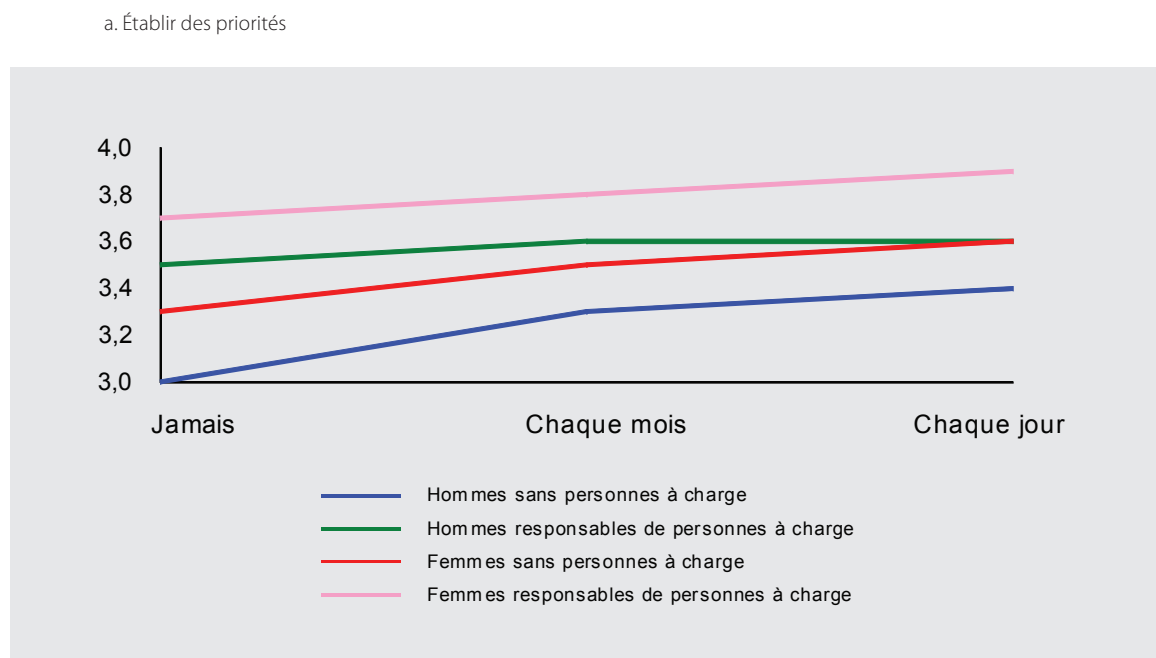
4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Les personnes occupées qui tentent de s'adapter en redoublant d'efforts signalent des niveaux plus élevés d'interférence entre les rôles

Un peu comme pour la surcharge de rôles, le fait de redoubler d'efforts est une très importante variable prédictive de l'interférence du travail dans la famille. Ici, par contre, la relation entre la stratégie et ce type d'interférence varie selon la situation familiale et professionnelle de la personne. Cette phase de l'analyse permet de tirer les conclusions suivantes :

- le lien entre cette stratégie et l'interférence du travail dans la famille est plus fort chez les gestionnaires et les professionnels des deux sexes ($\Delta = +0,7$) que chez leurs homologues occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = +0,5$). Cette relation, illustrée par la figure 45a, semble indiquer que les employés devant répondre à des exigences et à des attentes professionnelles plus lourdes (gestionnaires et professionnels) et qui croient pouvoir s'adapter en redoublant d'efforts verront leurs niveaux d'interférence du travail dans la famille augmenter;
- le lien entre cette stratégie et l'interférence du travail dans la famille est plus fort chez les hommes et les femmes ayant des personnes à charge ($\Delta = +0,8$) que chez leurs homologues sans personnes à charge ($\Delta = +0,6$). Cette relation, illustrée par la figure 45b, semble indiquer que les employés devant répondre à des exigences et à des attentes familiales plus lourdes (responsables des soins aux enfants ou aux aînés) et qui croient pouvoir s'adapter en redoublant d'efforts verront leurs niveaux d'interférence du travail dans la famille augmenter.

Figure 42 : Incidence de l'adaptation active sur la surcharge de rôles



4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Figure 42 : Incidence de l'adaptation active sur la surcharge de rôles

b. Prévoir, organiser et planifier l'emploi du temps avec plus de soin

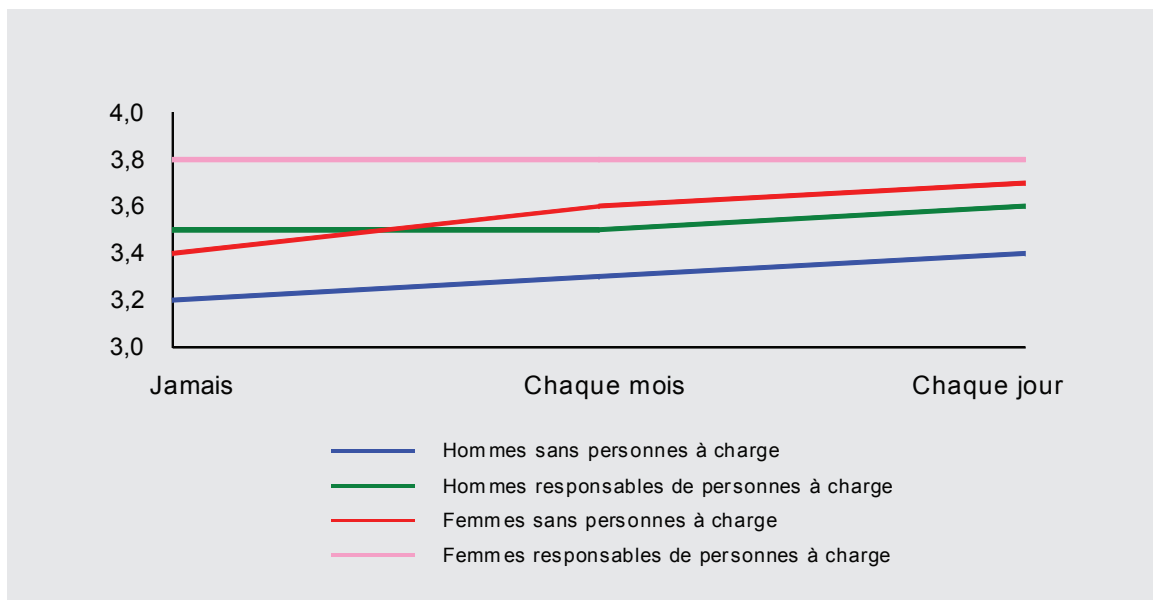
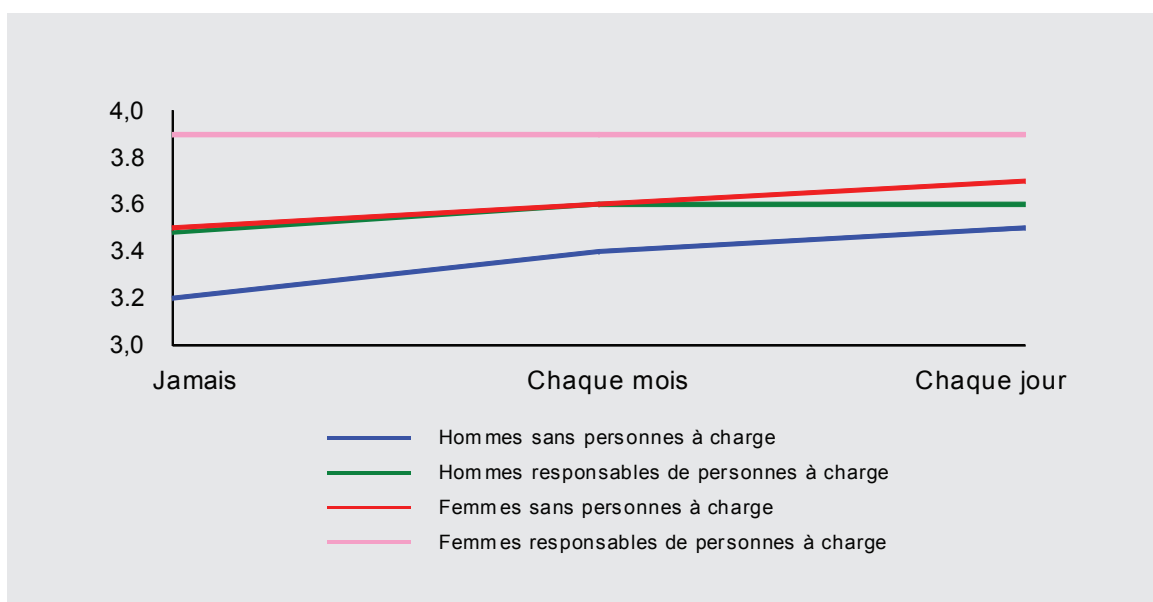


Figure 42 : Incidence de l'adaptation active sur la surcharge de rôles

c. Déléguer du travail aux autres



4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Figure 43 : Incidence de l'évasion sur la surcharge de rôles

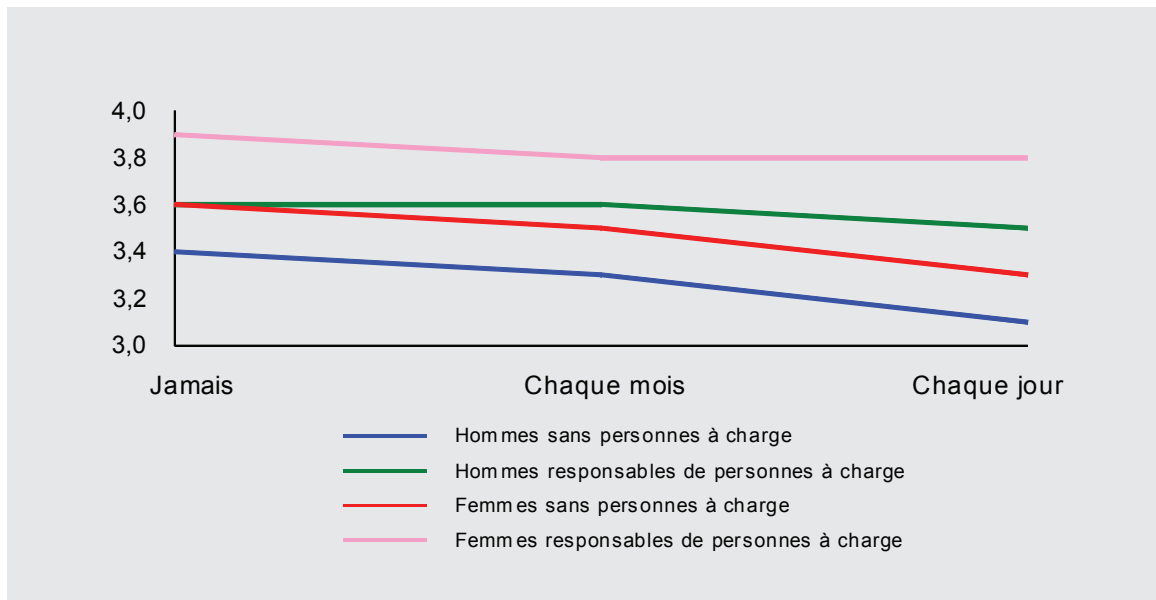
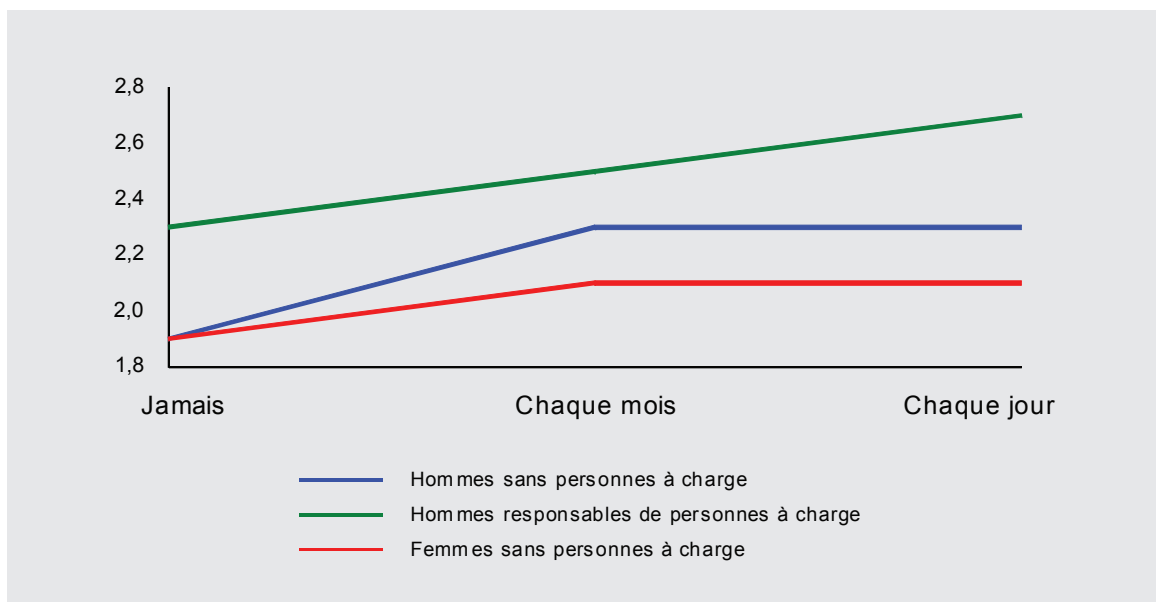


Figure 44 : Incidence de l'évasion sur l'interférence de la famille dans le travail

a. Simplement s'efforcer d'oublier



4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Figure 44 : Incidence de l'évasion sur l'interférence de la famille dans le travail

b. Trouver une autre activité pour se changer les idées

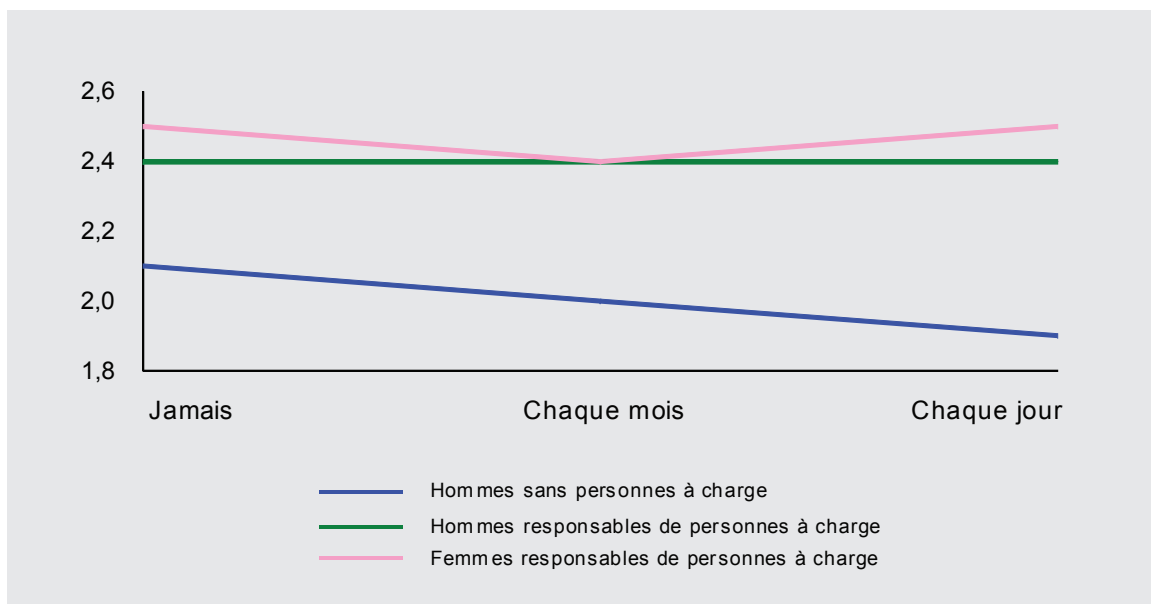
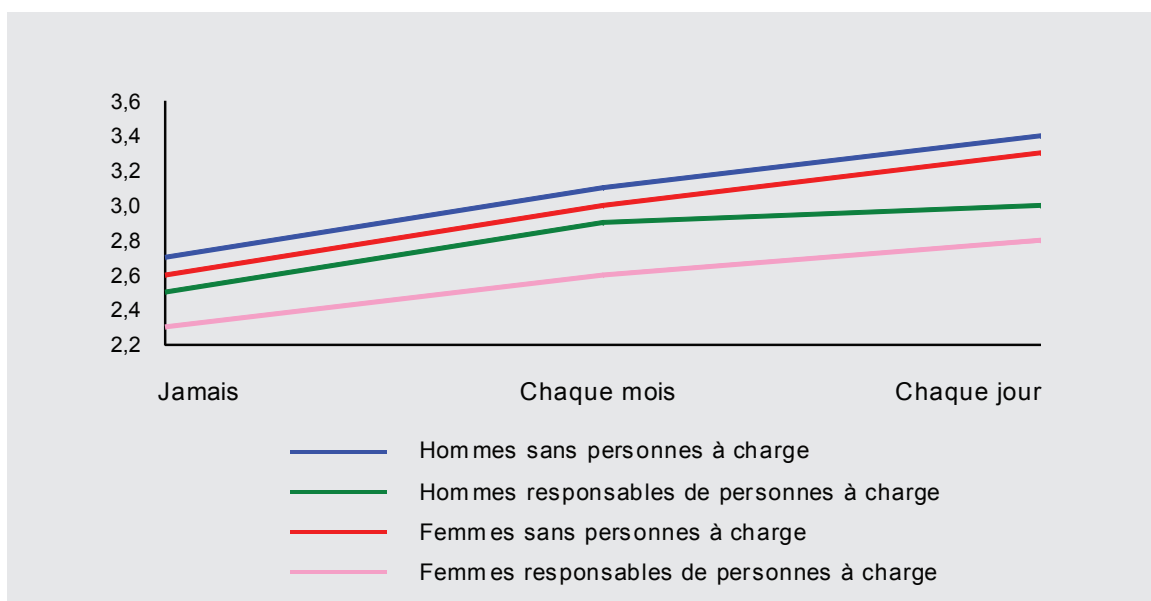


Figure 45 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de simplement redoubler d'efforts

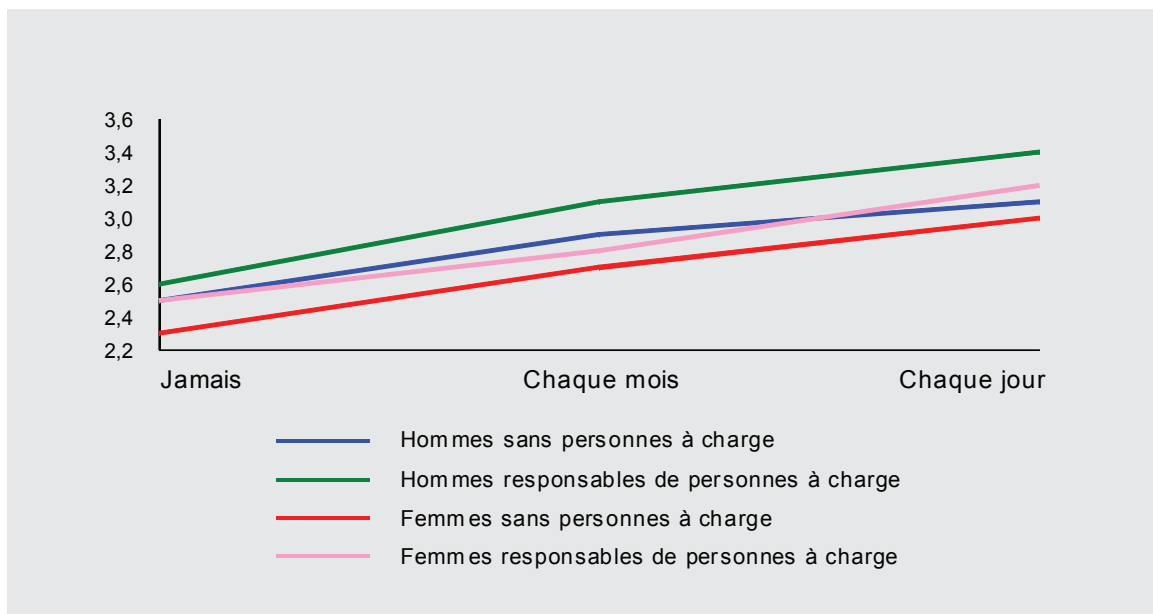
a. Selon le sexe et le type d'emploi



4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Figure 45 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de simplement redoubler d'efforts

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



Les résultats sont similaires dans le cas de l'interférence de la famille dans le travail (figure 46). L'association entre ce type d'interférence et le fait de redoubler d'efforts est plus forte chez les hommes et les femmes responsables de personnes à charge ($\Delta = +0,4$) que chez les employés qui n'ont pas de telles responsabilités ($\Delta = +0,2$). Ces résultats semblent indiquer que, peu importe la source des demandes à leur endroit (milieu professionnel ou familial), les employés qui tentent de s'adapter en redoublant d'efforts verront s'intensifier l'interférence entre leurs rôles.

Le fait de réduire la qualité de ce qu'ils font n'aide pas les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle

Un répondant sur dix indique réduire quotidiennement la qualité de ce qu'il fait dans le but de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Les résultats concernant la relation entre l'utilisation de cette stratégie et ce type de conflit sont très similaires à ceux obtenus pour la stratégie « redoubler d'efforts ». Ils appuient notre argument selon lequel l'adaptation passive est associée à des niveaux accrus de conflit entre le travail et la vie personnelle.

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

L'importance de la surcharge de rôles est étroitement associée au fait de réduire la qualité de ce qu'on fait

La surcharge de rôles est étroitement associée au fait de réduire la qualité de ce qu'on fait. Cette relation est plutôt directe dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi (forte association positive entre les deux, peu importe le sexe et le type d'emploi des personnes), mais varie lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge (figure 47). L'association positive entre cette stratégie et la surcharge de rôles demeure lorsqu'on tient compte du sexe, mais l'effet varie selon les responsabilités extraprofessionnelles des employés. La nature de cette relation semble indiquer que la stratégie est plus efficace pour les employés ayant des personnes à charge (écart Δ de +0,5 entre la surcharge de rôles des employés qui utilisent rarement la stratégie et de ceux qui l'utilisent chaque jour) que pour ceux qui n'en ont pas (écart de surcharge entre utilisation quotidienne/rare de +0,8 chez les hommes et de +0,7 chez les femmes sans personnes à charge).

Il est difficile de d'expliquer ces résultats avec certitude. Il se pourrait que les personnes surchargées réduisent la qualité de ce qu'elles font pour s'adapter ou encore que les personnes qui utilisent cette stratégie voient leur surcharge de rôles augmenter parce qu'elles doivent reprendre certaines tâches. Dans un cas comme dans l'autre, par contre, on peut tirer la même conclusion : cette stratégie n'aide pas les employés à composer avec la surcharge de rôles. Il est également intéressant de noter que nous n'avons pas observé ce genre de relation dans l'analyse selon le type d'emploi, ce qui pourrait indiquer que les employés responsables de personnes à charge tentent de s'adapter en réduisant la qualité de ce qu'ils font à la maison, et non au travail.

Le fait d'abaisser leurs propres exigences en matière de qualité aide les femmes à composer avec l'interférence du travail dans la famille

Les résultats concernant le lien entre la réduction de la qualité de ce qu'on fait et l'interférence du travail dans la famille sont très semblables à ceux présentés pour la surcharge de rôles. Ici encore, la relation est forte. Elle est également forte et positive dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi, mais varie selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge (figure 48). Il semblerait que les hommes, qu'ils aient ou non des personnes à charge, ne tirent pas profit de la stratégie (écart Δ de +0,7 entre les niveaux d'interférence associés respectivement à une utilisation rare ou quotidienne). Par contre, cette stratégie pourrait aider les femmes, surtout celles qui n'ont pas de personnes à charge, à composer avec l'interférence du travail dans la famille (écart Δ de +0,5 entre les niveaux d'interférence associés respectivement à une utilisation rare ou quotidienne chez les femmes sans personnes à charge et de +0,6 chez les femmes ayant des personnes à charge).

Les résultats touchant la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille nous amènent à poser la question suivante : les employés réduisent-ils la qualité de ce qu'ils font à la maison ou au travail? L'examen des résultats concernant le lien entre cette stratégie et l'interférence de la famille dans le travail fournit des éléments de réponse. Comme on peut le voir à la figure 49, l'utilisation de cette stratégie n'est pas associée à l'interférence de la famille dans le travail chez les hommes et les femmes sans personnes à charge. Par contre, elle y est associée positivement chez les hommes et les femmes responsables de personnes à charge ($\alpha = +0,5$). Ces résultats laissent entendre que les employés ayant des personnes à charge sont capables de composer avec l'interférence du travail dans la famille en abaissant leurs propres exigences en matière de qualité au travail, mais que l'utilisation de cette stratégie se paye d'une augmentation de l'interférence de la famille dans le travail. Par conséquent, les employeurs soucieux de la qualité du travail effectué doivent mettre en place des stratégies pour réduire la surcharge de rôles des employés et favoriser l'équilibre entre le travail et la vie familiale.

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Figure 46 : Relation entre l'interférence de la famille dans le travail et le fait de simplement redoubler d'efforts

a. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

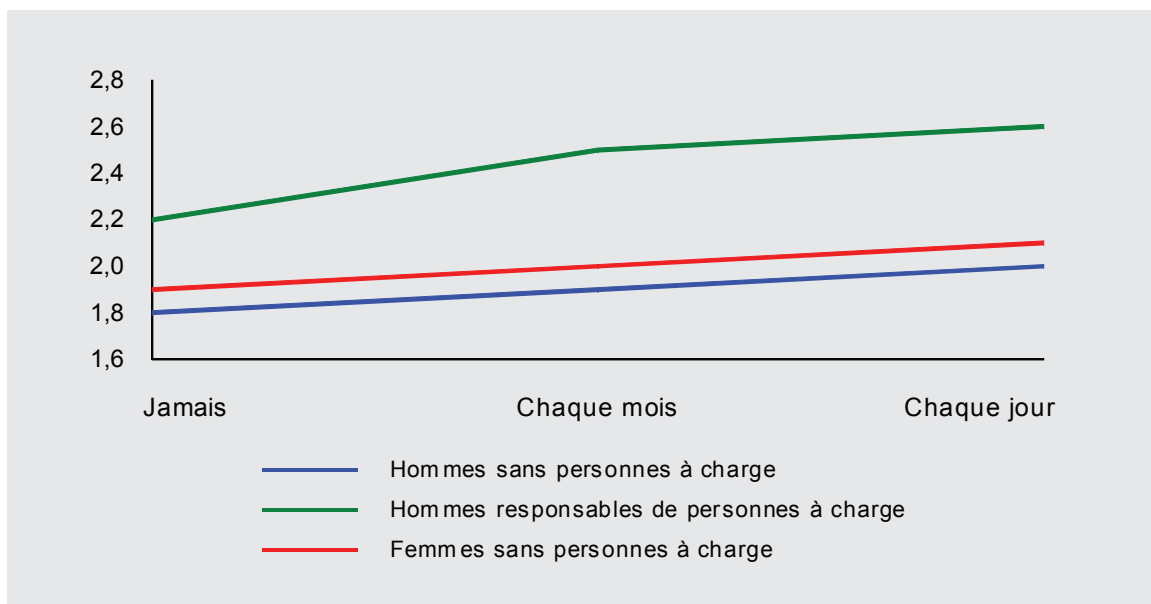
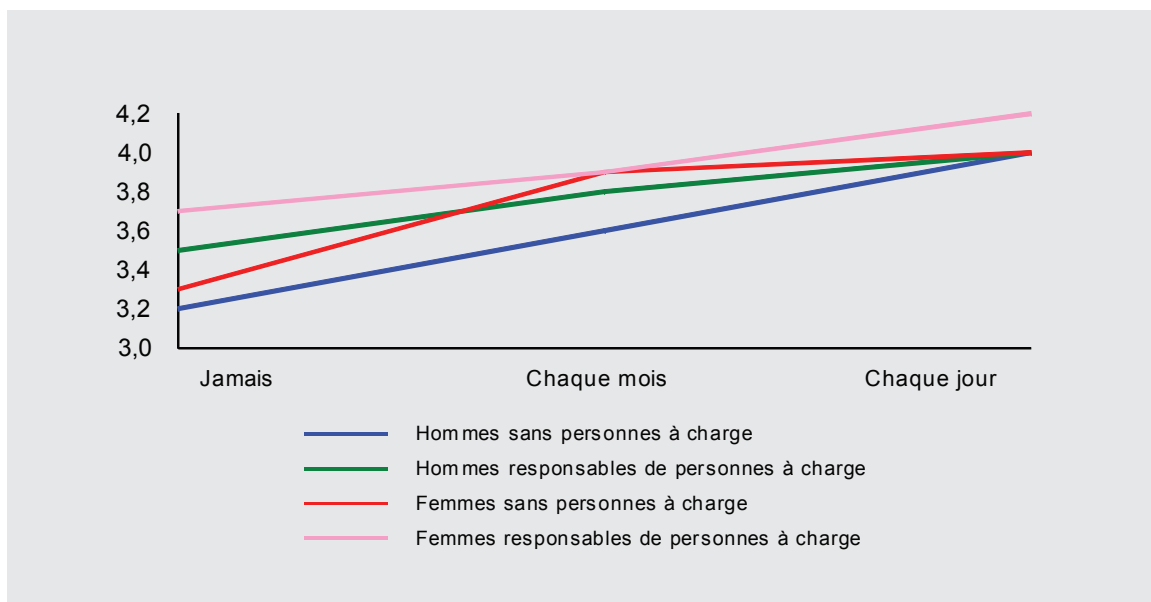


Figure 47 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait de réduire la qualité de ce qu'on fait



4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Figure 48 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de réduire la qualité de ce qu'on fait

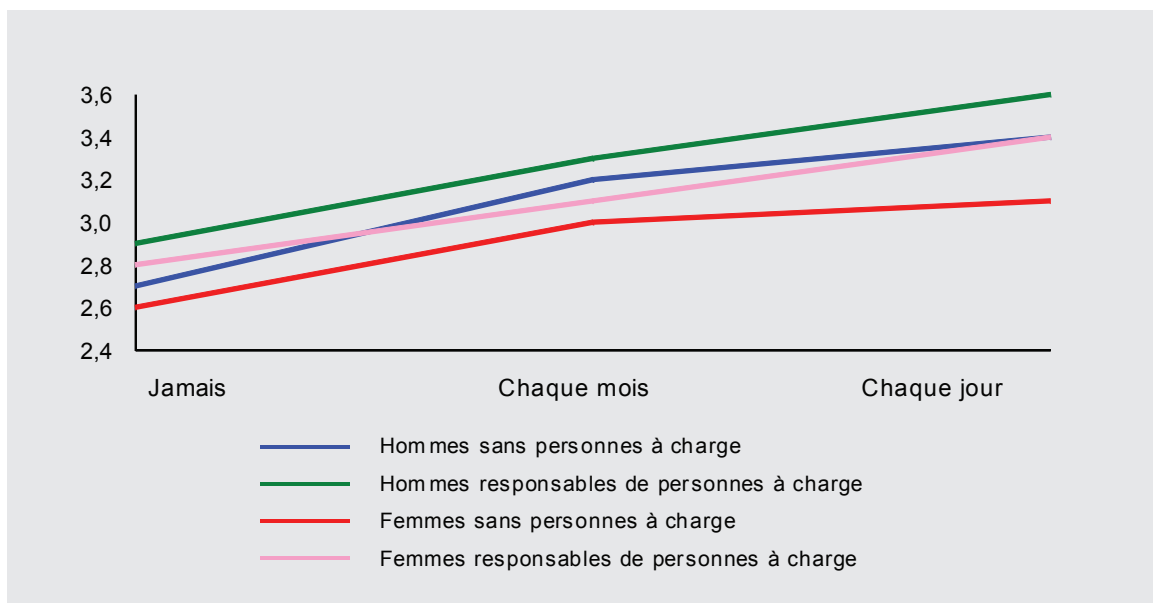
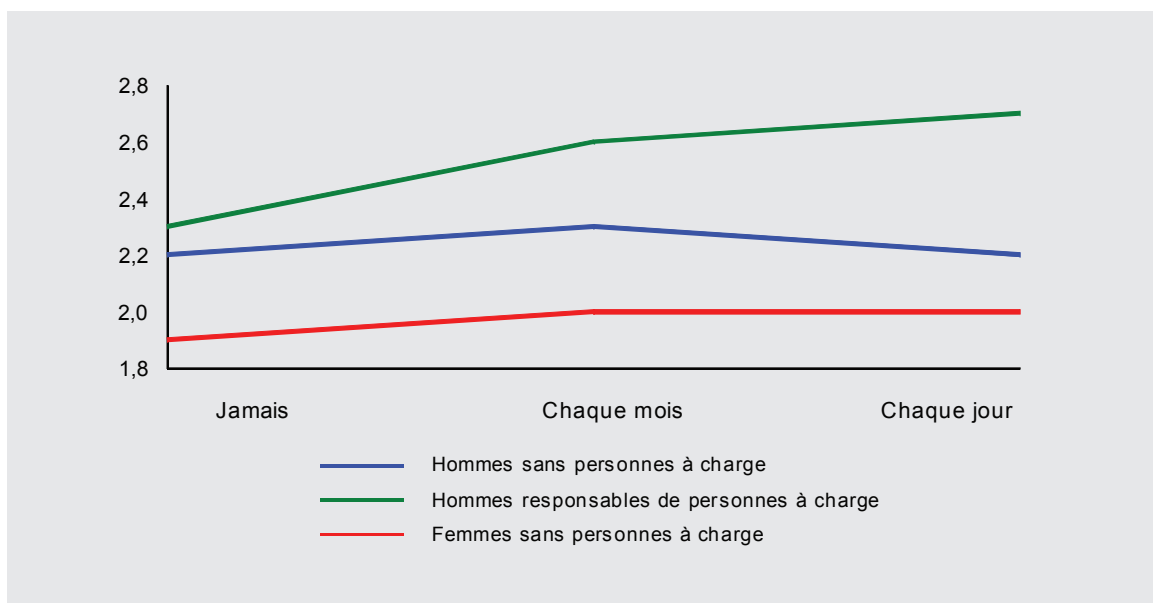


Figure 49 : Relation entre l'interférence de la famille dans le travail et le fait de réduire la qualité de ce qu'on fait



4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Figure 50 : Relation entre l'interférence de la famille dans le travail et le fait de consommer de l'alcool

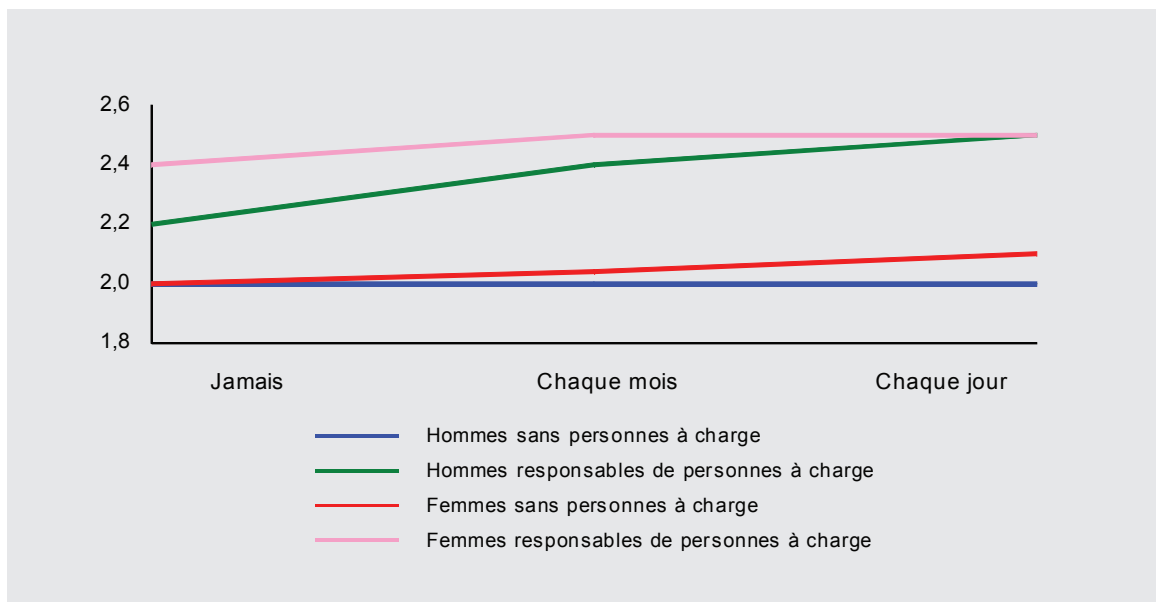
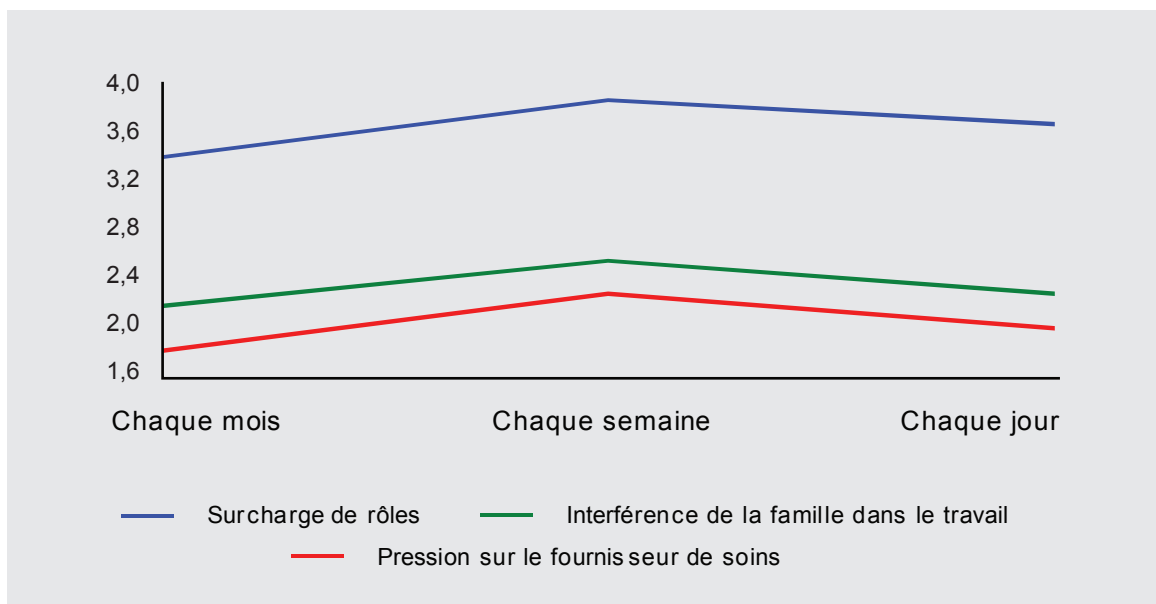


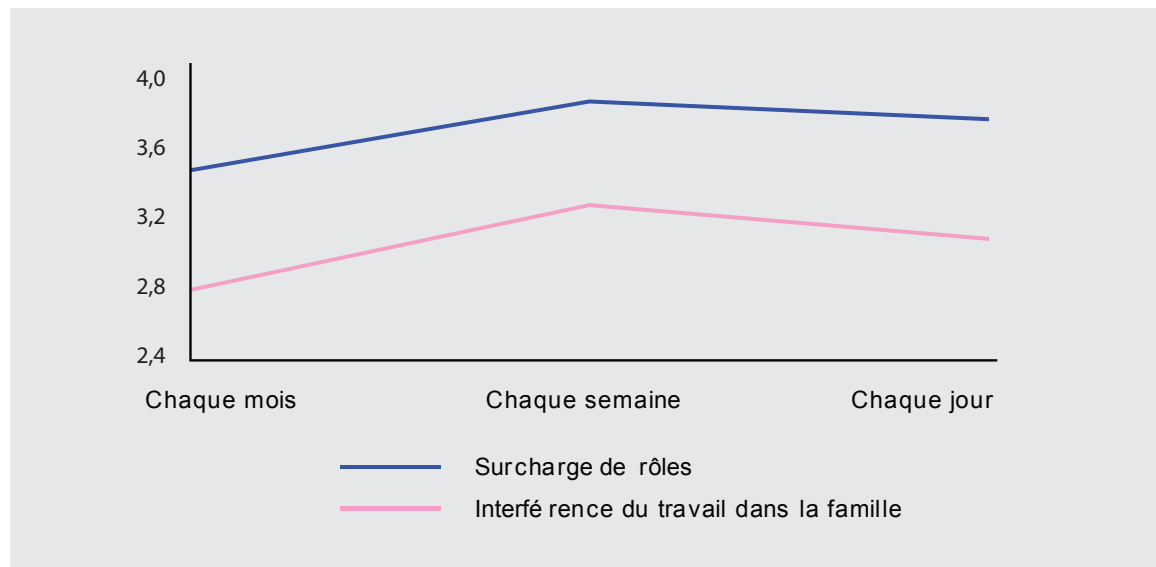
Figure 51 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et le fait de prendre des médicaments sur ordonnance
a. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Figure 51 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et le fait de prendre des médicaments sur ordonnance

b. Selon le sexe et le type d'emploi



Les employés aux prises avec des niveaux élevés d'interférence entre les rôles sont plus susceptibles de composer avec le stress en consommant de l'alcool

À deux exceptions près, la relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et la consommation d'alcool (à titre de moyen de composer avec le stress) n'est pas significative. La première exception est digne de mention parce qu'elle se traduit par une relation importante entre l'interférence de la famille dans le travail et la consommation d'alcool chez les hommes responsables de personnes à charge (figure 50). Nous n'avons pas noté de relation similaire chez les hommes et les femmes sans personnes à charge et chez les femmes ayant des personnes à charge. La seconde exception est la relation entre la consommation d'alcool et l'interférence du travail dans la famille. Dans ce cas, des niveaux élevés de ce type d'interférence sont associés à une consommation plus importante d'alcool ($\Delta = +0,3$), peu importe le type d'emploi des personnes.

La consommation modérée de médicaments sur ordonnance est associée aux plus hauts niveaux de conflit

Comme on peut le voir en examinant les relations présentées à la figure 51, les données brossent un portrait cohérent des relations entre la consommation de médicaments sur ordonnance et le conflit entre le travail et la vie personnelle. Les employés aux niveaux de conflit moindres sont significativement moins susceptibles de consommer des médicaments sur ordonnance. Par contre, ceux dont la consommation est modérée (c.-à-d. hebdomadaire) signalent des niveaux d'interférence beaucoup plus élevés que les employés qui prennent des médicaments chaque jour pour composer avec le stress. Notre confiance en ces résultats est renforcée par le fait que chaque relation suit pratiquement la même courbe, peu importe le type de conflit examiné. Il semble que la prise de médicaments sur ordonnance peut partiellement atténuer les quatre formes de conflit entre le travail et la vie personnelle, mais seulement si elle est quotidienne.

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Les stratégies d'adaptation passives n'atténuent pas la pression sur le fournisseur de soins

Enfin, il est important de noter une association importante entre un certain nombre de stratégies d'adaptation passives et la pression sur le fournisseur de soins. Les répondants subissant une forte pression à titre de fournisseurs de soins sont, peu importe leur sexe, plus susceptibles de composer avec cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle en :

- redoublant simplement d'efforts ($\Delta = +0,04$);
- réduisant la qualité de ce qu'ils font ($\Delta = +0,4$).

Tel qu'il a été noté précédemment, les employés subissant une forte pression à titre de fournisseurs de soins prennent également davantage de médicaments sur ordonnance.

Quatre stratégies d'adaptation sont liées à tous les types de conflit entre le travail et la vie personnelle

Seulement quatre des stratégies d'adaptation individuelles sont associées de façon significative aux quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle : prévoir et planifier, réduire la qualité de ce qu'on fait, prendre des médicaments sur ordonnance et redoubler d'efforts. De plus, trois d'entre elles sont de nature passive, une forme d'adaptation qui vise à atténuer les symptômes du stress, mais qui n'est pas viable à long terme. Ces résultats sont importants, car ils indiquent que :

- les employés canadiens ne composent pas efficacement avec le conflit entre le travail et la vie personnelle;
- aucune stratégie d'adaptation individuelle ne peut atténuer efficacement les quatre formes de conflit.

Tableau 17 : Lien unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et la décision d'avoir ou non des enfants

Stratégies d'adaptation	% de répondants qui utilisent fréquemment la stratégie				
	Hommes		Femmes		Total
	G/P	A	G/P	A	
Avoir moins d'enfants en raison du travail	15	15	35	25	24
Retarder le moment d'avoir des enfants/décider de ne pas en avoir en raison des exigences associées au travail	19	17	42	28	28

4.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les employés?

Tableau 18 : Incidence des décisions concernant les enfants sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

a. Effets principaux

Stratégies d'adaptation individuelles	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Avoir moins d'enfants en raison des exigences associées au travail	F = 558,3; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,094; $\Delta = 0,5$	F = 1061,2; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,111; $\Delta = 0,8$	F = 446,1; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,059; $\Delta = 0,5$	F = 23,56; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,046; $\Delta = 0,3$
Retarder le moment d'avoir des enfants/décider de ne pas en avoir en raison de la carrière	F = 107,6; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,051; $\Delta = 0,6$	F = 384; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,073; $\Delta = 0,7$	Interaction	Interaction

b. Interactions significatives

Stratégies d'adaptation individuelles	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Retarder le moment d'avoir des enfants/décider de ne pas en avoir en raison de la carrière	ns	ns	F = 7,72; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,047	F = 4,59; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,051

Tableau 19 : Incidence des décisions concernant les enfants sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et le type d'emploi

e. Effets principaux

Stratégies d'adaptation individuelles	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Avoir moins d'enfants en raison des exigences associées au travail	Interaction	Interaction	Interaction	R ² = 0,038
Retarder le moment d'avoir des enfants/décider de ne pas en avoir en raison de la carrière	R ² = 0,034	F = 335,5; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,082; $\Delta = 0,7$	R ² = 0,012	R ² = 0,035

4.3 La décision de fonder une famille et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Tableau 19 : Incidence des décisions concernant les enfants sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et le type d'emploi

b. Interactions significatives

Stratégies d'adaptation individuelles	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Avoir moins d'enfants en raison des exigences associées au travail	F = 7,13; α = 0,000 R2 = 0,094	F = 10,48; α = 0,000 R2 = 0,131	F = 7,0; α = 0,000 R2 = 0,054	ns

4.3 La décision de fonder une famille et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Selon Statistique Canada (2004), le taux de natalité brut du Canada (le nombre de naissances vivantes par tranche de 1000 personnes) a atteint un creux sans précédent de 10,5 en 2002. Premièrement, il s'agit du taux le plus bas depuis le début de la production de statistiques de l'état civil à l'échelle nationale en 1921. Deuxièmement, ce résultat signifie qu'en l'espace d'une seule décennie, le taux de naissance brut du Canada a chuté de 25,4 %. Troisièmement, il s'agit de la 11e baisse en l'espace de 12 ans.

L'examen du taux de fécondité canadien, une mesure totalement différente, offre un portrait similaire de la situation. Le taux de fécondité est une estimation du nombre d'enfants que chaque femme de 15 à 49 ans aura au cours de sa vie. En 2002, le taux de fécondité canadien était de 1,5, chiffre qui se situe légèrement au-dessus du record de 1,49 établi en 2000, mais bien en deçà du taux de remplacement, qui est de 2,1 (Statistique Canada, 2004). Les femmes âgées de 25 à 29 ans ont le plus haut taux de fécondité, mais ce dernier a diminué de 24 % depuis 1990, car de plus en plus de femmes ont commencé à attendre la trentaine avant d'avoir des enfants. En 1983, les femmes de 30 ans et plus n'étaient à l'origine que de 14 % des naissances vivantes de premiers enfants. En 1999, par contre, ce pourcentage avait plus que doublé, s'établissant à 32 %. Dans cette section du rapport, nous examinerons le lien entre les taux de naissance déclinants et le conflit entre le travail et la vie personnelle en nous appuyant sur deux réponses obtenues dans le cadre de notre sondage :

- J'ai eu moins d'enfants en raison des exigences associées à mon travail.
- Je n'ai pas encore fondé ma famille ou j'ai décidé de ne pas en avoir à cause de ma carrière.

4.3 La décision de fonder une famille et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Les exigences professionnelles influent sur la décision des femmes d'avoir ou non des enfants

Un répondant sur quatre a indiqué avoir eu moins d'enfants en raison des exigences associées à leur travail. Un autre 28 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient décidé de retarder le moment de fonder leur famille ou décidé de ne pas avoir d'enfants pour ces mêmes raisons.

Comme l'indique la figure 52, la décision d'avoir ou non des enfants est associée au sexe et au type d'emploi. Il est possible de faire les observations suivantes :

- les femmes, peu importe leur type d'emploi, sont plus susceptibles que les hommes de dire qu'elles ont décidé d'avoir moins d'enfants en raison des exigences associées à leur travail et d'avoir retardé le moment d'avoir des enfants/décidé de ne pas en avoir en raison de leur carrière;
- les femmes gestionnaires ou professionnelles sont plus susceptibles que celles qui occupent d'autres types d'emploi de dire qu'elles ont eu moins d'enfants en raison des exigences associées à leur travail (29 % contre 23 %) et d'avoir retardé le moment d'avoir des enfants/décidé de ne pas en avoir en raison de leur carrière (37 % contre 24 %).

Il semblerait que de nombreuses femmes gestionnaires et professionnelles estiment que la maternité et l'avancement professionnel sont incompatibles. La prochaine sous-section, qui lie ces deux stratégies aux différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle, appuie cette idée.

Les employés qui n'arrivent pas à concilier travail et vie familiale sont plus susceptibles de décider de ne pas fonder de famille

Sans surprise, les employés sans enfants qui n'arrivent pas à concilier travail et vie familiale sont plus susceptibles de déclarer avoir retardé le moment de fonder une famille ou décidé de ne pas avoir d'enfants à cause de leur carrière. Les relations entre deux types de conflit entre le travail et la vie personnelle (surcharge de rôles et interférence du travail dans la famille) et la décision de fonder ou non une famille sont à la fois identiques et tout à fait directes. En effet, peu importe leur type d'emploi et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge (aînés), les hommes et les femmes aux prises avec des niveaux élevés de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille sont plus susceptibles de déclarer avoir retardé le moment de fonder leur famille que leurs homologues signalant des niveaux moindres de conflit. La différence de surcharge de rôles entre une personne qui utilise cette stratégie et une personne qui ne l'utilise pas est de +0,6. De même, l'écart entre l'interférence du travail dans la famille d'une personne qui utilise cette stratégie et d'une personne qui ne l'utilise pas est de +0,7.

4.3 La décision de fonder une famille et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Les employés qui ont décidé de ne pas fonder de famille signalent des niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail

La décision de ne pas avoir d'enfants profite aux femmes. Par exemple, les femmes sans personnes à charge ayant décidé de ne pas avoir d'enfants signalent des niveaux significativement moindres d'interférence de la famille dans le travail ($\Delta = -0,3$) tout comme les femmes gestionnaires ou professionnelles ($\Delta = -0,4$) et celles qui occupent d'autres types d'emploi ($\Delta = -0,3$). On n'a noté aucun effet similaire chez les hommes de l'échantillon.

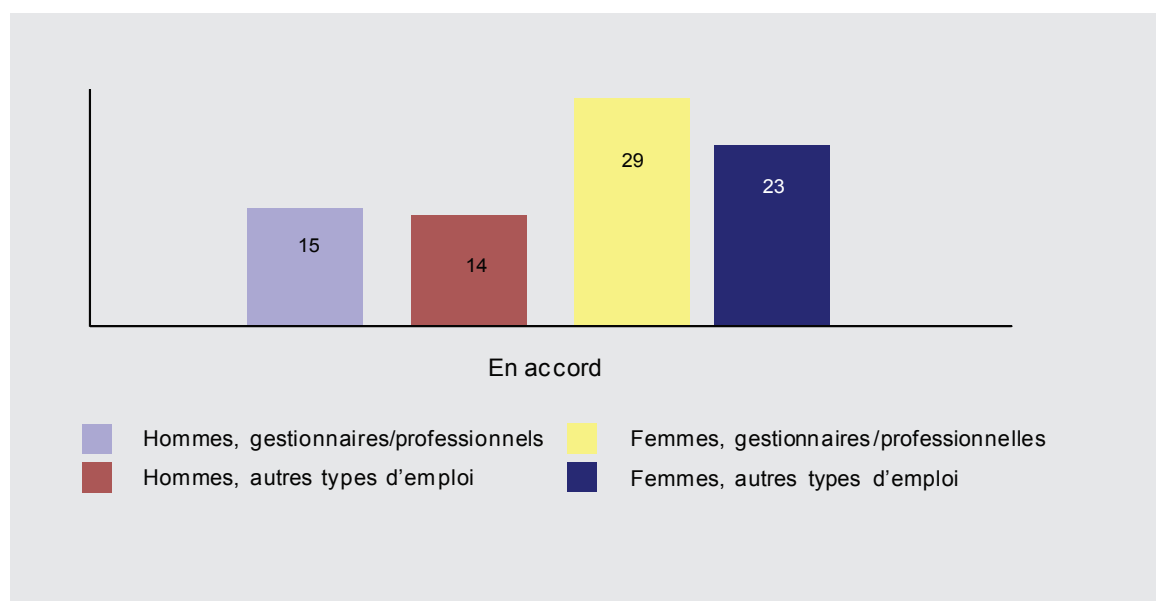
Les employés qui subissent une forte pression à titre de fournisseur de soins sont plus susceptibles de décider de ne pas fonder de famille

La décision de ne pas avoir d'enfants est associée positivement et de façon significative à la pression sur le fournisseur de soins. Dans les deux cas, les hommes et les femmes aux prises avec une forte pression sur le fournisseur de soins étaient plus susceptibles de déclarer avoir décidé de ne pas fonder de famille. La différence entre la pression sur le fournisseur de soins chez les hommes ($\Delta = +0,5$) et chez les femmes ($\Delta = +0,4$) qui utilisent cette stratégie est digne de mention. Lorsqu'on tient compte du type d'emploi, on note des différences identiques et importantes entre la pression sur le fournisseur de soins chez les hommes et les femmes qui utilisent cette stratégie et chez ceux et celles qui ne l'utilisent pas ($\Delta = +0,7$).

Ces résultats semblent indiquer que les gouvernements qui visent l'augmentation de leur taux de naissance doivent aider les employés à composer avec la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille et la pression sur le fournisseur de soins.

Figure 52 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et la décision d'avoir ou non des enfants

a. J'ai eu moins d'enfants en raison des demandes associées à mon travail



4.3 La décision de fonder une famille et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 52 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et la décision d'avoir ou non des enfants

b. Je n'ai pas encore fondé de famille/j'ai décidé de ne pas avoir d'enfants en raison de ma carrière

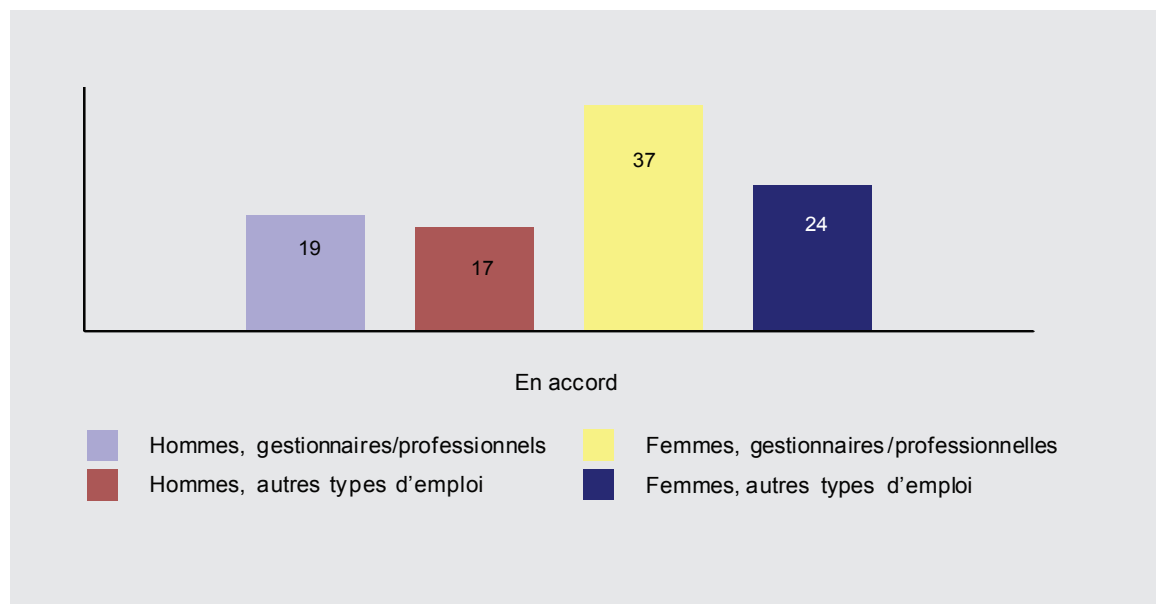
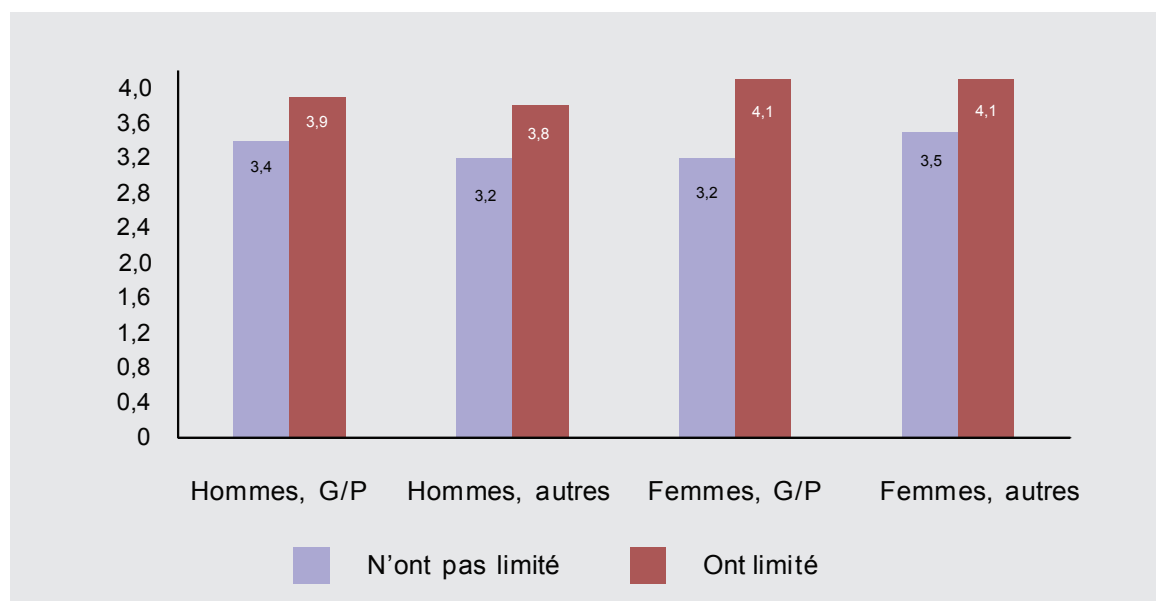


Figure 53 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et le fait de limiter la taille de la famille

a. Surcharge de rôles



4.3 La décision de fonder une famille et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 53 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et le fait de limiter la taille de la famille

b. Interférence du travail dans la famille

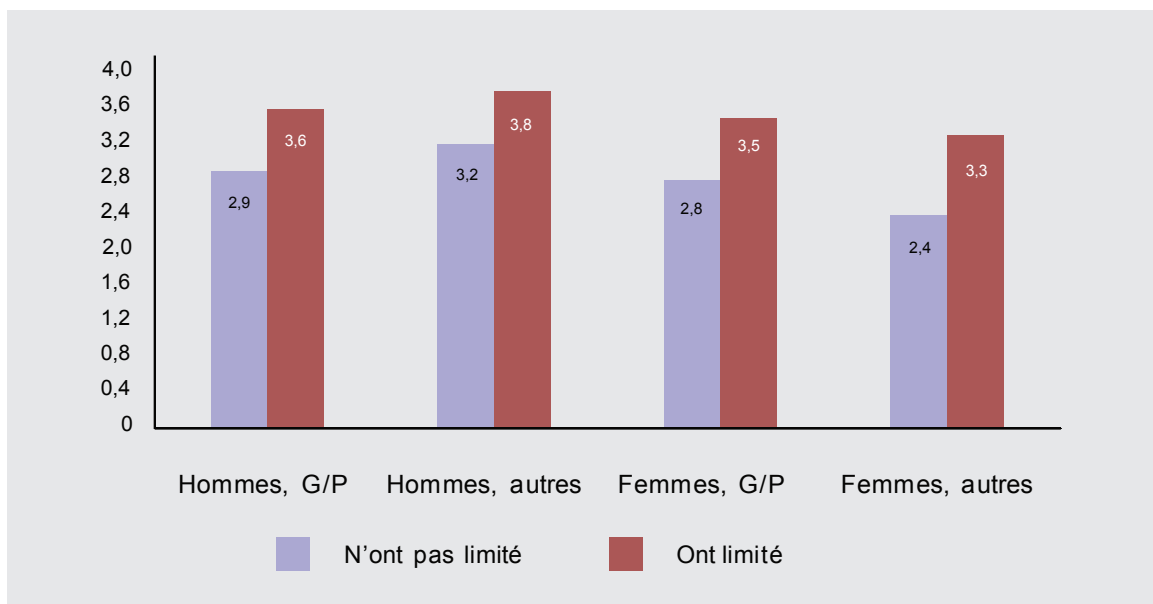
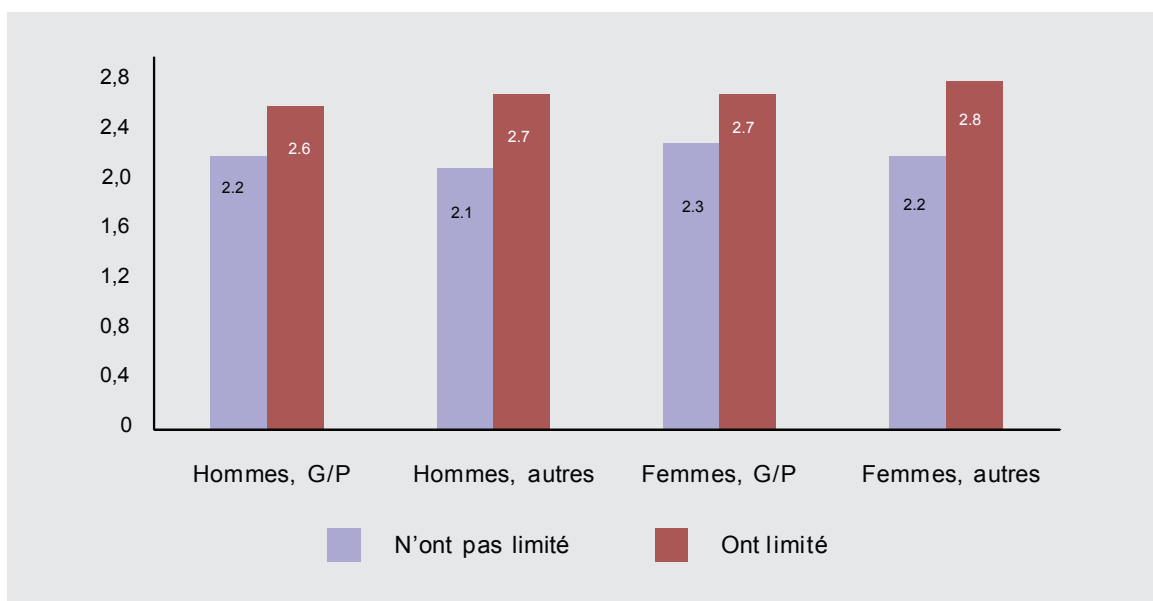


Figure 53 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et le fait de limiter la taille de la famille

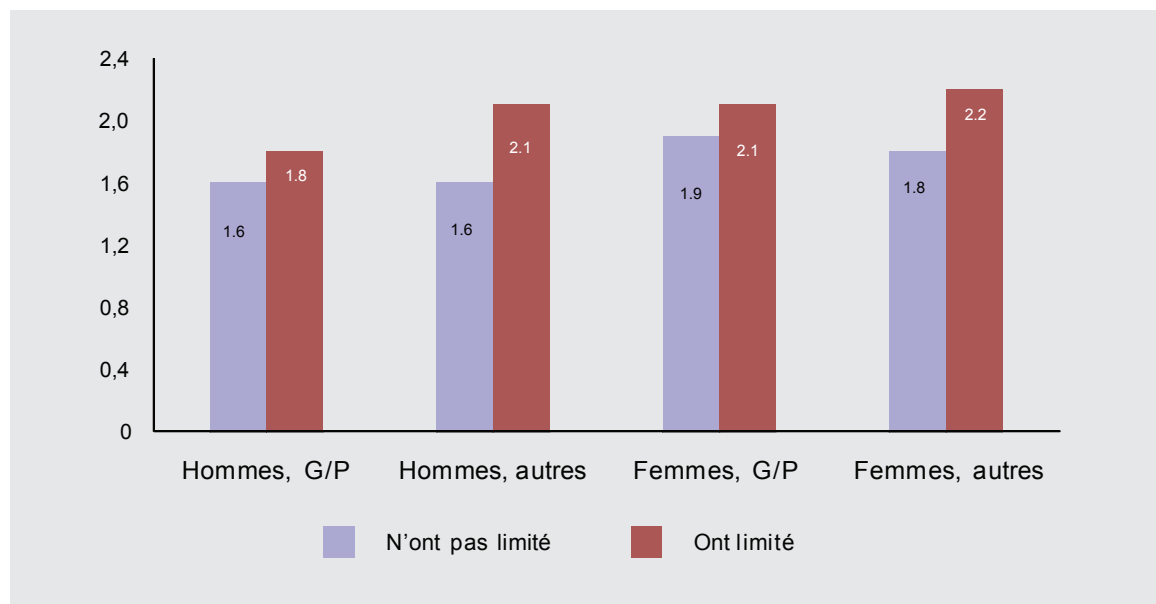
c. Interférence de la famille dans le travail



4.3 La décision de fonder une famille et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Figure 53 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et le fait de limiter la taille de la famille

d. Pression sur le fournisseur de soins



Les employés aux prises avec des niveaux élevés de conflit entre le travail et la vie personnelle tentent de s'adapter en ayant moins d'enfants

Les hommes et les femmes aux prises avec une forte surcharge de rôles et de hauts niveaux d'interférence du travail dans la famille composent avec ces agents stressants en limitant la taille de leur famille. Les employés subissant une forte pression à titre de fournisseurs de soins et aux prises avec des niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail sont également plus susceptibles de recourir à cette stratégie d'adaptation. La relation entre chacun des quatre types de conflit et l'utilisation de cette stratégie est plutôt directe lorsqu'on tient compte du sexe et de la responsabilité de personnes à charge. Les hommes et les femmes ($\Delta = +0,7$) estimant que leur travail interfère avec leur famille ($\Delta = +0,8$), que leur famille interfère avec leur travail ($\Delta = +0,5$) ou subissant une forte pression à titre de fournisseurs de soins ($\Delta = +0,3$) sont plus susceptibles de limiter la taille de leur famille. Par contre, cette relation n'est pas aussi directe lorsqu'on tient compte du type d'emploi (figure 53). Voici les principales observations qu'on peut faire sur la relation entre la taille de la famille et le conflit entre le travail et la vie personnelle :

- cette stratégie d'adaptation est associée à des niveaux plus élevés de surcharge de rôles chez les deux sexes. L'augmentation est plus importante chez les personnes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = +0,6$) que chez les gestionnaires et les professionnels ($\Delta = +0,5$), ce qui semble indiquer que plus la surcharge de rôles est importante, plus les employés sont susceptibles de tenter de s'adapter en réduisant la taille de leur famille;

4.4 Le recours aux horaires désynchronisés pour les soins aux enfants

- cette stratégie d'adaptation est associée à des niveaux plus élevés d'interférence du travail dans la famille chez les deux sexes. Ici encore, l'écart entre le niveau de conflit des utilisateurs et des non-utilisateurs de cette stratégie est plus élevé chez les personnes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = +0,8$) que chez les titulaires de postes professionnels ou de gestion ($\Delta = +0,7$). Il faut cependant noter que la relation est très forte pour chaque groupe à l'étude;
- cette stratégie d'adaptation est associée à des niveaux plus élevés d'interférence de la famille dans le travail tant chez les hommes que chez les femmes. Ici encore, l'écart entre le niveau de conflit des utilisateurs et des non-utilisateurs de cette stratégie est plus élevé chez les personnes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = +0,6$) que chez celles occupant des postes professionnels ou de gestion ($\Delta = +0,4$);
- cette stratégie est associée à une pression plus forte sur le fournisseur de soins chez les deux sexes. Ici encore, l'écart entre le niveau de conflit des utilisateurs et des non-utilisateurs de cette stratégie est plus élevé chez les personnes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = +0,5$ chez les hommes et $+0,4$ chez les femmes) que chez celles occupant des postes professionnels ou de gestion ($\Delta = +0,2$).

D'un point de vue général, il semblerait que le fait de limiter la taille de la famille aide davantage les gestionnaires et les professionnels que les personnes occupant d'autres types d'emploi à concilier travail et vie personnelle.

4.4 Le recours aux horaires désynchronisés pour les soins aux enfants

Les chercheurs ont observé qu'aux États-Unis, les horaires de travail des parents ne se chevauchent aucunement dans une famille biactive à temps plein sur dix. Ils ont conclu, selon ces données, que le travail par roulement pouvait être avantageux pour les couples qui ont des enfants, car il leur permet d'assurer à tour de rôle les soins aux enfants et de réduire leur dépendance envers les services de garde extérieurs. Des résultats semblables ont été constatés dans l'Étude nationale canadienne sur la garde des enfants. Environ 17 % des couples biactifs au Canada ont choisi de leur plein gré d'utiliser des « horaires désynchronisés » (les conjoints ne travaillent pas en même temps) pour prendre soin des enfants⁴³.

Afin d'établir dans quelle mesure les employés qui travaillent pour de grandes entreprises canadiennes utilisent des « horaires désynchronisés », nous avons demandé aux répondants s'ils travaillaient à des heures différentes de celles de leur partenaire dans le but de mieux gérer la responsabilité des soins aux enfants ou aux aînés.

⁴³ Voir Johnson, 1997 pour une recension des études sur le sujet.

4.5 Que peuvent faire les employés pour améliorer l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle?

Un répondant sur trois utilise des « horaires désynchronisés »

Près du tiers des répondants (31 %) indiquent qu'ils utilisent des « horaires désynchronisés » afin de mieux gérer leurs obligations familiales et professionnelles. Les hommes, les gestionnaires et les professionnels utilisent cette stratégie pour arriver à mieux équilibrer leurs exigences familiales et professionnelles qui se font concurrence. Les hommes sont plus susceptibles que les femmes d'utiliser des « horaires désynchronisés » (45 % des hommes contre 25 % des femmes) peu importe le type d'emploi ou la responsabilité de personnes à charge. Les gestionnaires des deux sexes sont plus susceptibles d'utiliser cette stratégie que leurs homologues occupant d'autres types d'emploi (45 % des hommes et 37 % des femmes de ce groupe y recourent, comparativement à 29 % des hommes et à 16 % des femmes occupant d'autres types d'emploi). Les hommes qui ont la garde de personnes à charge sont plus susceptibles d'utiliser des horaires désynchronisés que ceux qui n'ont pas de telles responsabilités (42 % contre 25 %), mais la probabilité d'utiliser cette stratégie n'est pas associée à la responsabilité de personnes à charge chez les femmes de l'échantillon.

Le recours aux horaires désynchronisés n'est pas associé au conflit entre le travail et la vie personnelle

Malheureusement, les employés qui tentent de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en désynchronisant leur horaire et celui de leur partenaire retirent peu d'avantages de cette stratégie. En effet, aucun des types de conflit entre le travail et la vie personnelle n'est associé de façon significative à cette stratégie.

4.5 Que peuvent faire les employés pour améliorer l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle?

Que peuvent faire les employés pour atténuer eux-mêmes le conflit entre leur travail et leur vie personnelle? Peu de chose, semble malheureusement indiquer notre étude. En effet, aucune des stratégies d'adaptation individuelles suivantes n'est associée aux différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle à l'étude : discuter avec des proches, discuter avec des collègues, chercher de l'aide auprès de la famille, des amis ou des collègues, trouver une autre activité pour se changer les idées, s'efforcer d'oublier, prévoir, planifier et organiser, consommer de l'alcool. Plusieurs autres stratégies ont bel et bien un effet sur le conflit entre le travail et la vie personnelle, mais cet effet ne touche qu'un seul type de conflit dans certaines circonstances ou se présente sous forme de relation complexe. Par exemple, la délégation des tâches et l'établissement de priorités semblent aider les femmes ayant des personnes à charge à composer avec la surcharge de rôles, mais seulement lorsqu'on tient compte du type d'emploi. Autre exemple, la relation entre la consommation de médicaments sur ordonnance et trois types de conflit entre le travail et la vie personnelle (surcharge de rôles, interférence du travail dans la famille et pression sur le fournisseur de soins) est complexe. Elle se présente sous forme de « u » : une utilisation modérée de cette stratégie est associée à des niveaux accrus de surcharge de rôles (lorsqu'on tient compte du type d'emploi), d'interférence du travail dans la famille et de pression sur

4.5 Que peuvent faire les employés pour améliorer l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle?

le fournisseur de soins (lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge), mais la consommation quotidienne de médicaments est associée à une capacité accrue à composer avec ces trois types de conflit. Il faut noter, cependant, que cette stratégie a un coût et n'est pas viable à long terme. Ces résultats appuient l'idée que les employeurs doivent mettre en place des politiques et des pratiques qui s'attaquent au conflit entre le travail et la vie personnelle.

Il est encore plus inquiétant de constater que certaines des stratégies d'adaptation individuelles exacerbent le conflit entre le travail et la vie personnelle au lieu de l'atténuer. En effet, un peu moins de la moitié des répondants disent tenter de s'adapter « en redoublant simplement d'efforts, en tentant de tout faire », une stratégie associée à une augmentation importante de la surcharge de rôles et de l'interférence du travail dans la famille. Cette stratégie est également associée à des niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail et de pression sur le fournisseur de soins chez les employés responsables de personnes à charge. Dans ce dernier groupe, un répondant sur dix tente de s'adapter en réduisant la qualité de ce qu'il fait au travail et à la maison. Un autre 20 % des membres de ce groupe utilise cette stratégie chaque semaine. Il s'agit là de constats malheureux, car la surcharge et l'interférence entre les rôles augmentent de façon significative au rythme de l'utilisation de cette stratégie.

Le lien unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle et la décision concernant la taille de la famille est également inquiétant. Les employés surchargés et aux prises avec de hauts niveaux d'interférence du travail dans la famille, surtout les femmes gestionnaires ou professionnelles, sont beaucoup plus susceptibles que leurs homologues jouissant d'un meilleur équilibre de décider de limiter la taille de leur famille, de retarder le moment d'en fonder une ou de ne pas avoir d'enfants. Sans toutefois être aussi forte, une relation similaire significative existe entre ces décisions et des niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail et de pression sur le fournisseur de soins. Ces résultats constituent une raison de plus, pour les employeurs et les gouvernements canadiens, de s'attaquer au conflit entre le travail et la vie personnelle.

Enfin, il est à noter que 38 % des répondants qui désynchronisent leur horaire et celui de leur partenaire ne composent pas mieux avec le conflit entre le travail et la vie personnelle que leurs homologues qui n'utilisent pas cette stratégie. Ce résultat pourrait amener certains employés à remettre en question leur utilisation de cette stratégie.

Chapitre 5 Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les familles?

Chapitre 5 Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les familles?

Une bonne partie des études sur l'adaptation mettent l'accent sur la façon dont les personnes tentent de composer avec les agents stressants, mais d'autres traitent des stratégies d'adaptation familiales. Comme chaque membre de la famille a ses propres sources de stress et en partage d'autres avec ses proches, les réactions d'adaptation de chacun sont inextricablement liées (Guinta et Compas, 1993). Il est donc essentiel d'examiner simultanément les stratégies individuelles et familiales.

La notion d'adaptation familiale provient des recherches sur le stress familial. Ce champ d'études s'intéresse aux façons dont les familles s'adaptent aux agents stressants et aux pressions de leur environnement grâce à la mise en commun des ressources de ses membres et de la communauté élargie (McCubbin et McCubbin, 1987). L'adaptation familiale diffère de l'adaptation individuelle, car elle dépasse la réaction psychologique de l'individu au stress pour prendre en compte le rôle de trois unités d'analyse : (1) chaque membre de la famille, (2) l'unité familiale et (3) la communauté dont les membres de la famille et l'unité familiale font partie (McCubbin et Patterson, 1983). Chacune de ces unités est la source d'exigences à l'endroit des membres de la famille, mais également de formes de soutien et de ressources qui peuvent être employées pour produire une réaction familiale unifiée aux situations stressantes. Autrement dit, les membres de la famille peuvent mettre leurs ressources en commun et s'épauler mutuellement pour composer avec le stress au lieu de laisser chaque personne se débrouiller seule.

McCubbin (1979) a été le premier chercheur à présenter l'adaptation familiale comme un processus prévoyant l'utilisation active des ressources disponibles au sein et à l'extérieur de la famille pour prévenir et atténuer le stress familial au maximum. Selon lui, une adaptation familiale réussie aux situations stressantes nécessite des ressources familiales internes comme la capacité d'intégration (c.-à-d. la cohésion familiale), la capacité d'adaptation (c.-à-d. la capacité de modifier les rôles familiaux selon les besoins de la situation) et la conception de toute une gamme de stratégies ou de comportements d'adaptation⁴⁴. En général, de tels comportements visent à renforcer l'organisation et le fonctionnement internes de la famille, à obtenir le soutien de la communauté et de la société ainsi qu'à détourner, atténuer ou éliminer les sources de stress.

Un certain nombre de chercheurs ont voulu dresser la liste des diverses stratégies qu'utilisent les familles pour composer avec le stress. Burr et Klein (1994) ont produit ce qui est sans doute l'examen le plus complet des diverses stratégies d'adaptation familiales. Ces auteurs ont dressé une liste des comportements d'adaptation, qu'ils ont classés en sept catégories. Voici chacune d'entre elles, accompagnée d'exemples de comportements d'adaptation familiaux qui s'y rapportent.

- Cognitif : accepter la situation et les autres, acquérir des connaissances utiles, changer la façon de voir ou de définir une situation (redéfinir la situation).
- Émotionnel : exprimer des sentiments et de l'affection, éviter ou éliminer des sentiments négatifs ou des manifestations émotionnelles paralysantes, être sensible aux besoins émotionnels des autres.

⁴⁴ L'intégration et la capacité d'adaptation familiales ainsi que leur relation avec le conflit entre le travail et la vie personnelle sont abordées dans Duxbury et Higgins (2003).

Chapitre 5 Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les familles?

- Relations : augmenter la cohésion (l'étroussure des liens), la capacité d'adaptation, la confiance, la coopération et la tolérance.
- Communication : se montrer ouvert et honnête, écouter les autres, être sensible à la communication non verbale.
- Communauté : chercher de l'aide et du soutien auprès des autres, combler les attentes dans les organisations.
- Spirituel : participer davantage aux activités religieuses, renforcer sa foi ou demander de l'aide à Dieu.
- Développement personnel : développer l'autonomie, l'indépendance et l'autosuffisance, se garder actif en ayant des passe-temps.

S'inspirant des travaux de Hall (1972) sur l'adaptation individuelle au conflit entre le travail et la vie personnelle, Wiersma (1994) a examiné les façons dont les familles biactives s'adaptent aux conflits entre les rôles professionnels et familiaux, puis a classé les différentes stratégies d'adaptation selon le problème qu'elles visaient à résoudre. En s'appuyant sur la documentation sur les ménages biactifs, Wiersma a ensuite dégagé sept dilemmes touchant ces familles. De ce nombre, trois concernent la surcharge de rôles (la répartition des corvées domestiques, l'entretien de relations amicales et la rotation des rôles), trois, la nature des rôles psychologiques (socialisation sexuelle, concurrence entre conjoints et pression sociale exercée par les pairs) et le dernier, la mobilité de la main-d'œuvre. L'auteur a ensuite mené un sondage pour déterminer quels types de stratégies d'adaptation étaient utilisés pour s'attaquer à chacun des sept dilemmes. Son étude de l'adaptation est unique, car elle met l'accent sur les agents stressants qui touchent particulièrement les ménages biactifs et cherche à dégager les comportements utilisés pour composer avec eux.

Plusieurs études ont tenté de dégager les stratégies d'adaptation utilisées par les familles biactives (p. ex. Bird et Bird, 1986; Bird, Bird et Scruggs, 1983; Schnittger et Bird, 1990), mais on s'est beaucoup moins penché sur l'efficacité de ces stratégies par rapport au conflit entre le travail et la vie personnelle. Les recherches entreprises ont montré que les stratégies d'adaptation proactives (axées sur la résolution de problèmes) recourant au soutien des autres et les stratégies de restructuration cognitive (type d'adaptation émotionnelle consistant à reconsidérer les situations stressantes sous un angle plus favorable) étaient les plus efficaces pour les ménages biactifs (Amatea et Fong-Beyette, 1987; Elman et Gilbert, 1984; Guelzow, Bird et Koball, 1991). Paden et Buehler (1995) ont déterminé que la planification et la restructuration cognitive atténuent les effets de la surcharge de rôles sur le bien-être émotionnel des femmes et que l'adaptation par le repli atténue les symptômes physiques de la surcharge de rôles chez les hommes. Elles ont également établi que la restructuration cognitive atténuait l'incidence du conflit entre les rôles sur les symptômes physiques des hommes et sur le bien-être émotionnel des femmes.

Par contre, certaines stratégies d'adaptation semblent nuire au bien-être physique et émotionnel des personnes. Guinta et Compas (1993) ont déterminé que dans les ménages où les conjoints composent avec le stress en se dérobant (c.-à-d. en ignorant les problèmes ou en repoussant le moment de s'y attaquer dans l'espoir qu'ils se règlent d'eux-mêmes), tant le mari que la femme manifestent des symptômes accrus de détresse physique et émotionnelle. De plus, Paden et Buehler (1995) ont déterminé que chez les hommes, la stratégie consistant à discuter de ses problèmes avec d'autres augmentait les effets nuisibles de la surcharge de rôles sur leur bien-être émotionnel.

5.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

La présente étude vise à étendre nos connaissances dans ce domaine en examinant la capacité d'un certain nombre de stratégies d'adaptation familiales à atténuer la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins. Nous examinerons également l'incidence du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge sur ces relations.

Le chapitre est divisé en trois grandes sections. Nous présentons d'abord les données sur la façon dont les familles composent avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Le tout sera suivi d'une discussion sur la capacité de chacune de ces techniques familiales à atténuer ce conflit. La section se terminera par un survol des principaux résultats concernant les stratégies d'adaptation familiales et le conflit entre le travail et la vie personnelle.

5.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

Dans le but d'aider les lecteurs à suivre la discussion sur les résultats, nous avons classé les techniques d'adaptation familiales examinées ici en différentes catégories à l'aide de l'analyse en composantes principales. Cette catégorisation (tableau 20) indique que les familles canadiennes utilisent cinq ensembles différents de stratégies d'adaptation dans le but de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : (1) restructurer et redéfinir les rôles familiaux, (2) faire passer la famille avant tout, (3) sacrifier des exigences et des besoins personnels, (4) chercher du soutien social (5) aller chercher de l'aide extérieure⁴⁵.

Les données sur la disponibilité et l'utilisation des différentes stratégies d'adaptation familiales sont résumées dans les tableaux 21 (échantillon complet) et 22 (selon le sexe, la responsabilité de personnes à charge et le type d'emploi). Ces données indiquent que les familles canadiennes utilisent toute une gamme de stratégies pour composer avec le stress.

Tableau 20 : Analyse factorielle des stratégies d'adaptation familiales

	Renforcer et restructurer les rôles familiaux	Faire passer la famille avant tout	Sacrifier des besoins personnels	Soutien social	Obtenir de l'aide extérieure	% de répondants qui utilisent souvent la stratégie
Encourager les enfants à s'entraider	0,75					71
Solliciter l'aide des enfants pour les tâches domestiques	0,68					53
Se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques	0,63					72
S'efforcer de faire preuve de souplesse	0,61					76

⁴⁵ Comme il s'agit des mêmes ensembles que ceux de Skinner et McCubbin (1987), nous estimons opportun d'utiliser les mêmes noms.

5.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

Tableau 20 : Analyse factorielle des stratégies d'adaptation familiales

	Renforcer et restructurer les rôles familiaux	Faire passer la famille avant tout	Sacrifier des besoins personnels	Soutien social	Obtenir de l'aide extérieure	% de répondants qui utilisent souvent la stratégie
Prévoir du temps à passer en famille	0,58					48
Limiter l'engagement professionnel pour accorder du temps à la famille		0,70				37
Modifier l'horaire de travail		0,68				24
Planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux		0,62				36
Attribuer la responsabilité de la famille à l'un des partenaires		0,51				31
Laisser les problèmes professionnels au travail		0,45				50
Délaisser certaines tâches domestiques			0,72			77
S'accommoder de moins de sommeil			0,70			54
Réduire les activités extérieures			0,60			56
Acheter davantage de produits et services			0,45			45
Compter sur l'aide de la famille élargie				0,79		30
Compter sur l'aide des amis				0,77		17
Embaucher de l'aide pour s'occuper des enfants					0,80	42
Embaucher de l'aide pour s'occuper d'ainés à charge					0,80	26

5.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

Tableau 21 : Utilisation des stratégies d'adaptation familiales (échantillon total)

Stratégies d'adaptation familiales	% de l'échantillon qui utilise la stratégie		
	Rarement	Parfois	Souvent
Délaisser certaines tâches domestiques	12	11	77
S'efforcer de faire preuve de souplesse	3	21	76
Se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques	10	18	72
Encourager les enfants à s'entraider	7	23	71
Réduire les activités extérieures	18	26	56
S'accommoder de moins de sommeil	27	19	54
Solliciter l'aide des enfants pour les tâches domestiques	17	30	53
Laisser les problèmes professionnels au travail	29	21	50
Prévoir du temps à passer en famille	18	34	48
Acheter davantage de produits et services	32	24	45
Embaucher de l'aide pour s'occuper des enfants	40	18	42
Limiter l'engagement professionnel pour accorder du temps à la famille	31	32	37
Planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux	35	28	36
Attribuer la responsabilité principale de la famille à l'un des partenaires	41	28	31
Compter sur l'aide de la famille élargie	50	20	30
Embaucher de l'aide pour s'occuper d'ainés à charge	48	25	26
Modifier l'horaire de travail	46	29	24
Compter sur l'aide des amis	56	27	17

N varie selon la question

« Rarement » regroupe les réponses « en désaccord » et « tout à fait en désaccord » relativement à l'utilisation de la stratégie.

« Parfois » est une réponse neutre.

« Souvent » regroupe les réponses « d'accord » et « tout à fait d'accord » relativement à l'utilisation de la stratégie.

5.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

Tableau 22 : Utilisation des stratégies d'adaptation familiales

a. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Stratégies d'adaptation familiales	% de répondants qui utilisent fréquemment la stratégie			
	Hommes		Femmes	
	Sans PC	RPC	Sans PC	RPC
S'accommoder de moins de sommeil	45	54	53	59
Délaisser certaines tâches domestiques	65	75	78	85
Solliciter l'aide des enfants pour les tâches domestiques	-	50	-	60
Prévoir du temps à passer en famille	38	41	52	52
Embaucher de l'aide pour s'occuper d'aînés à charge	-	22	-	30
Embaucher de l'aide pour s'occuper des enfants	-	32	-	45
Se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques	75	76	72	78
Laisser les problèmes professionnels au travail	51	48	51	52
Modifier l'horaire de travail	22	25	22	26
Compter sur l'aide de la famille élargie	23	26	33	34
Compter sur l'aide des amis	16	14	18	18
Planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux	30	35	31	40
Attribuer la responsabilité principale des tâches domestiques à l'un des partenaires	29	36	29	30
Acheter davantage de produits et services	39	40	47	48
Encourager les enfants à s'entraider	-	70	-	73
S'efforcer de faire preuve de souplesse	71	78	73	79
Réduire les activités extérieures	47	55	55	65
Limiter l'engagement professionnel pour accorder du temps à la famille	28	35	38	45

5.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

Tableau 22 : Utilisation des stratégies d'adaptation familiales

b. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Stratégies d'adaptation familiales	% de répondants qui utilisent fréquemment la stratégie			
	Hommes		Femmes	
	G/P	A	G/P	A
S'accommoder de moins de sommeil	55	48	61	53
Délaisser certaines tâches domestiques	74	67	86	78
Solliciter l'aide des enfants pour les tâches domestiques	49	48	58	56
Prévoir du temps à passer en famille	43	41	55	49
Embaucher de l'aide pour s'occuper d'aînés à charge	22	20	28	27
Embaucher de l'aide pour s'occuper des enfants	35	32	56	45
Se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques	78	75	75	66
Laisser les problèmes professionnels au travail	45	55	45	56
Modifier l'horaire de travail	26	20	26	22
Compter sur l'aide de la famille élargie	25	24	36	32
Compter sur l'aide des amis	14	16	19	17
Planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux	45	32	43	35
Attribuer la responsabilité principale des tâches domestiques à l'un des partenaires	34	31	31	28
Acheter davantage de produits et services	42	35	55	42
Encourager les enfants à s'entraider	68	70	72	71
S'efforcer de faire preuve de souplesse	77	72	79	74
Réduire les activités extérieures	56	47	66	52
Limiter l'engagement professionnel pour accorder du temps à la famille	32	32	42	39

5.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

La majorité des familles canadiennes tentent de s'adapter en renforçant et en restructurant les rôles familiaux ainsi qu'en sacrifiant des besoins personnels

Environ les trois quarts des répondants composent avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en sacrifiant des besoins personnels (77 % délaissent certaines tâches domestiques) et en restructurant les attentes liées aux rôles familiaux (76 % tentent de faire preuve de souplesse, 72 % se relayent entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques, 71 % encouragent leurs enfants à s'entraider). De plus, un peu plus de la moitié des répondants s'adaptent en réduisant le nombre d'activités extérieures (56 %), en s'accommodant de moins de sommeil (54 %) et en sollicitant l'aide des enfants pour les tâches domestiques (53 %).

Ces stratégies ont toutes une chose en commun : elles visent à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en adaptant la vie personnelle ou familiale des employés. Elles convergent également vers deux facteurs, soit renforcer et restructurer les rôles familiaux d'une personne et sacrifier des besoins personnels⁴⁶, ce qui indique que les familles s'adaptent en accordant la priorité au travail et non à la vie personnelle ou familiale.

De nombreux Canadiens s'adaptent en se payant de l'aide extérieure

De nombreux Canadiens tentent de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en se payant de l'aide extrafamiliale. Un peu moins de la moitié des répondants (45 %) achètent des produits et services et 42 % engagent quelqu'un pour s'occuper des enfants. Un peu plus du quart des répondants (26 %) engagent quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge. Il est intéressant de noter que les Canadiens sont plus susceptibles de tenter « d'acheter » l'équilibre que de demander à la famille élargie (30 %) ou à des amis (17 %) de les aider.

Un Canadien sur trois tente de s'adapter en faisant passer la famille avant tout

Une importante minorité d'employés canadiens semblent aller à contre-courant de la tendance à demander aux membres de leur famille à s'adapter à leur situation professionnelle et utilisent plutôt des stratégies qui donnent la priorité à la famille : laisser les problèmes professionnels au travail (50 % tentent d'établir une séparation mentale entre les domaines professionnel et non professionnel), limiter l'engagement professionnel pour consacrer du temps à la famille (37 %), planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux (36 %), donner la responsabilité des tâches domestiques à un conjoint (31 %) et adapter l'horaire de travail en fonction de l'horaire familial (24 %).

Le tableau 22 indique que l'utilisation de toutes les stratégies d'adaptation familiales examinées ici sauf deux (s'appuyer sur des amis et encourager les enfants à s'entraider) est associée au sexe, à la responsabilité de personnes à charge ou au type d'emploi. Les prochaines sous-sections présentent les principales différences entre les groupes.

Les femmes sont plus susceptibles que les hommes de tenter de s'adapter en sacrifiant des besoins personnels

Peu importe leur type d'emploi et qu'elles aient ou non des personnes à charge, les femmes sont plus susceptibles que les hommes de tenter de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en faisant passer leurs propres besoins en

⁴⁶ Il faut noter que deux autres stratégies associées à ces deux catégories, soit prévoir du temps en famille (utilisée souvent par 48 % de l'échantillon) et acheter plus de produits et services (utilisée par 45 % de l'échantillon) sont utilisées par des majorités simples de répondants.

5.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

second et en se payant de l'aide extérieure. En fait, elles sont plus susceptibles que les hommes d'utiliser toutes les stratégies de la catégorie « sacrifier des besoins personnels » (s'accommoder de moins de sommeil, délaissier certaines tâches domestiques, réduire les activités extérieures, acheter davantage de produits et services) et de se payer de l'aide extérieure (engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés ou d'enfants). Les femmes sont également significativement plus susceptibles que les hommes de :

- solliciter l'aide de leurs enfants avec les tâches domestiques;
- prévoir du temps à passer en famille;
- compter sur l'aide de leur famille élargie;
- limiter leur engagement professionnel pour consacrer du temps à leur famille.

Il est intéressant de noter que lorsqu'on tient compte du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge, les hommes ne sont jamais plus susceptibles que les femmes d'utiliser ces stratégies.

Les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en faisant passer leur famille avant tout et en faisant des sacrifices personnels

Les gestionnaires et les professionnels, peu importe leur sexe et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge, sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en modifiant leur horaire de travail (on se rappellera que ce groupe est aussi plus susceptible de recourir à des horaires de travail souples) et en planifiant les changements professionnels en fonction des besoins de leur famille. Ces résultats pourraient refléter le fait que ces employés très instruits sont plus en mesure de négocier ce genre de chose avec leur employeur que les employés occupant d'autres types de poste.

Les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en faisant des sacrifices personnels

Les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles que les titulaires d'emplois « autres » de tenter de s'adapter en faisant des sacrifices personnels : ils s'accommodent de moins de sommeil, délaissent certaines tâches domestiques, achètent davantage de produits et services (surtout les femmes de ce groupe) et réduisent leurs activités extérieures. Ces résultats concordent avec le fait que les exigences professionnelles de ce groupe d'employés sont plus lourdes. Comme le nombre d'heures dans une journée ne change pas, il semblerait que ces personnes sacrifient le temps qu'elles passeraient normalement à socialiser et à dormir pour satisfaire aux exigences de leur famille et de leur emploi, ce qui cadre avec le fait que les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles de dire qu'ils tentent de s'adapter en « s'efforçant de faire preuve de souplesse ».

Les employés occupant d'autres types d'emploi sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en faisant un effort conscient pour séparer travail et famille

Les personnes occupant d'autres types d'emploi sont plus susceptibles que les gestionnaires et les professionnels de dire composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en laissant leurs problèmes professionnels au travail et en échangeant leurs responsabilités domestiques avec leur partenaire. Cela dit, il faut noter que les femmes occupant d'autres types d'emploi sont significativement moins susceptibles d'utiliser cette stratégie que leurs homologues masculins.

5.1 De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec le stress?

Les employés ayant des personnes à charge s'adaptent en faisant passer la famille avant tout et en sacrifiant des besoins personnels

Les hommes et les femmes ayant des personnes à charge sont plus susceptibles que les employés sans personnes à charge d'utiliser des stratégies consistant à faire passer la famille avant tout et à sacrifier des besoins personnels, comme :

- délaissé certaines tâches domestiques;
- s'accommoder de moins d'heures de sommeil;
- réduire les activités extérieures.

Il est important de noter que dans ces trois cas, les écarts sont attribuables au fait que les femmes responsables de personnes à charge sont plus susceptibles d'utiliser cette stratégie que leurs homologues masculins. On ne note aucun écart dans l'utilisation de ces stratégies entre les hommes et les femmes sans personnes à charge.

Les employés ayant des personnes à charge sont également plus susceptibles :

- de planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux;
- de limiter leur engagement professionnel pour consacrer du temps à leur famille;
- de s'efforcer de faire preuve de souplesse;
- d'attribuer la responsabilité principale des tâches ménagères à leur partenaire.

Ici encore, il est important de noter un certain nombre d'écarts significatifs entre les sexes. Les femmes ayant des personnes à charge sont notamment plus susceptibles que leurs homologues masculins de planifier les changements professionnels selon les besoins de leur famille et de limiter leur engagement professionnel pour consacrer du temps à cette dernière. Les hommes ayant des personnes à charge, par contre, sont plus susceptibles d'attribuer la responsabilité principale de la famille à leur partenaire. On ne note pas de différences similaires entre les sexes chez les employés sans personnes à charge. Ces résultats sont intéressants, car ils semblent indiquer que les femmes sont encore le groupe qu'on s'attend à voir sacrifier leurs objectifs de carrière pour leur famille. Ces résultats concordent également avec le fait que les revenus des femmes sont encore moindres que ceux des hommes, même lorsqu'on fait un ajustement pour le type d'emploi et semblent indiquer que la situation ne changera pas sans une meilleure répartition des rôles familiaux.

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

On l'a vu, les Canadiens utilisent un certain nombre de stratégies d'adaptation familiales pour composer avec les différents types de conflit entre le travail et la vie personnelle. Il est maintenant temps de départager les stratégies efficaces des inefficaces. Pour ce faire, nous avons examiné la relation entre chacune des 18 stratégies d'adaptation familiales et les quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle étudiés ici. Nous avons fait deux analyses pour chaque cas de façon à déterminer si l'efficacité des stratégies variait selon le groupe pris en compte. La première visait à mesurer l'incidence du sexe et de la responsabilité de personnes à charge sur la relation entre l'adaptation et le conflit entre le travail et la vie personnelle et la deuxième, l'incidence du sexe et du type d'emploi sur cette même relation. On trouvera à l'annexe G l'ensemble complet de données. Les principaux résultats ($R^2 \geq 0,04$; $\alpha < 0,01$; $\Delta \geq 0,3$) sont présentés dans les tableaux 23 et 24 et dans la présente section. L'information contenue dans l'encadré 9 vise à faciliter l'interprétation des tableaux.

Tableau 23 : Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

a. Effets principaux

	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
S'accommoder de moins de sommeil	F = 366,2; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,161; $\Delta = 0,8$	F = 88,1; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,121; $\Delta = 1,0$	F = 79,1; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,047; $\Delta = 0,5$	F = 18,1; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,049; $\Delta = 0,3$
Délaisser certaines tâches domestiques	Interaction	F = 188,1; $\Delta = 0,000$ R ² = 0,072, ***	R ² = 0,028	R ² = 0,032
Solliciter l'aide des enfants	R ² = 0,043 *	R ² = 0,028	R ² = 0,013	R ² = 0,030
Prévoir du temps à passer en famille	R ² = 0,034	R ² = 0,006	R ² = 0,012	R ² = 0,038
Embaucher de l'aide pour s'occuper d'aînés à charge	R ² = 0,042 *	R ² = 0,013	R ² = 0,024	F = 20,9; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,072; $\Delta = 0,5$
Embaucher de l'aide pour s'occuper des enfants	F = 4,2; $\alpha = 0,01$ R ² = 0,055 ***	R ² = 0,015	F = 19,9; $\alpha = 0,000$ R ² = 0,065 ; $\Delta = 0,5$	R ² = 0,041 *
Se relayer pour les tâches domestiques	F = 12,5; $\alpha = 0,001$ R ² = 0,048; $\Delta = -0,4$	R ² = 0,009	R ² = 0,015	F = 5,2; $\alpha = 0,005$ R ² = 0,041; $\Delta = -0,3$
Laisser les problèmes professionnels au travail	Interaction	Interaction	R ² = 0,018	R ² = 0,045 *

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Modifier l'horaire de travail	F = 49,9; α = 0,000 R ² = 0,061; Δ = -0,3	F = 53,3; α = 0,000 R ² = 0,040; Δ = -0,3	R ² = 0,026	R ² = 0,043 *
Compter sur l'aide de la famille élargie	R ² = 0,038	R ² = 0,012	R ² = 0,023	Interaction
Compter sur l'aide des amis	R ² = 0,034	R ² = 0,009	R ² = 0,022	Interaction
Planifier les changements professionnels en fonction de la famille	R ² = 0,046 **	R ² = 0,008	R ² = 0,017	R ² = 0,028
Attribuer la responsabilité principale des tâches domestiques à l'un des partenaires	R ² = 0,036	R ² = 0,014	R ² = 0,020	R ² = 0,038
Acheter des produits et services	Interaction	R ² = 0,037	R ² = 0,022	R ² = 0,044 *
Encourager les enfants à s'entraider	R ² = 0,036	R ² = 0,005	R ² = 0,013	R ² = 0,030
S'efforcer de faire preuve de souplesse	R ² = 0,034	R ² = 0,010	R ² = 0,014	R ² = 0,041 *
Réduire les activités extérieures	F = 141,2; α = 0,000 R ² = 0,092; Δ = 0,5	F = 146,7; α = 0,000 R ² = 0,069; Δ = 0,6	F = 45,1; α = 0,000 R ² = 0,040; Δ = 0,4	F = 7,7; α = 0,003 R ² = 0,044; Δ = 0,3
Limitier l'engagement professionnel pour accorder du temps à la famille	R ² = 0,039	R ² = 0,017	R ² = 0,036	R ² = 0,040 *

Tableau 23 : Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

b. Interactions significatives

Stratégies d'adaptation familiales	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Délaisser certaines tâches domestiques	F = 3,2; α = 0,004 R ² = 0,111	ns	ns	ns
Laisser les problèmes professionnels au travail	F = 5,4; α = 0,000 R ² = 0,110	F = 2,6; α = 0,01 R ² = 0,163	ns	ns
Compter sur l'aide de la famille élargie	ns	ns	ns	F = 5,1; Δ = 0,000 R ² = 0,044
Compter sur l'aide des amis	ns	ns	ns	F = 2,7; Δ = 0,01 R ² = 0,045
Acheter davantage de produits et services	F = 3,0; Δ = 0,007 R ² = 0,066	ns	ns	ns

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Tableau 24 : Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et le type d'emploi

a. Effets principaux

Stratégies d'adaptation familiales	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
S'accommoder de moins de sommeil	F = 495,6; α = 0,000 R ² = 0,147; Δ = 0,8	F = 451,1; α = 0,000 R ² = 0,134; Δ = 0,9	R ² = 0,036	R ² = 0,037
Délaisser certaines tâches domestiques	F = 293,5; α = 0,000 R ² = 0,110; Δ = 0,7	Interaction	R ² = 0,018	R ² = 0,032
Solliciter l'aide des enfants	R ² = 0,043 *	R ² = 0,028	R ² = 0,012	R ² = 0,024
Prévoir du temps à passer en famille	R ² = 0,034	R ² = 0,025	R ² = 0,007	R ² = 0,030
Embaucher de l'aide pour s'occuper d'ainés à charge	Interaction	R ² = 0,021	R ² = 0,031	Interaction
Embaucher de l'aide pour s'occuper des enfants	F = 14,3; α = 0,01 R ² = 0,058 ***	R ² = 0,027	F = 47,7; α = 0,000 R ² = 0,056 ; Δ = 0,7	R ² = 0,033
Se relayer entre partenaires pour s'occuper des tâches domestiques	F = 18,8; α = 0,000 R ² = 0,042; Δ = -0,3	R ² = 0,033	R ² = 0,006	R ² = 0,029
Laisser les problèmes professionnels au travail	Interaction	F = 550,7; α = 0,000 R ² = 0,171; Δ = -1,0	R ² = 0,007	R ² = 0,033
Modifier l'horaire de travail	Interaction	Interaction	R ² = 0,015	R ² = 0,030
Compter sur l'aide de la famille élargie	Interaction	R ² = 0,033	R ² = 0,014	R ² = 0,031
Compter sur l'aide des amis	R ² = 0,032	R ² = 0,030	R ² = 0,012	R ² = 0,030
Planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux	R ² = 0,039	R ² = 0,031	R ² = 0,017	R ² = 0,028
Attribuer la responsabilité principale des tâches domestiques à l'un des partenaires	R ² = 0,040 **	R ² = 0,041 **	R ² = 0,010	R ² = 0,031
Acheter des produits et services	F = 83,2; α = 0,000 R ² = 0,056; Δ = 0,3	F = 83,2; α = 0,000 R ² = 0,050; Δ = 0,5	R ² = 0,011	R ² = 0,031
Encourager les enfants à s'entraider	R ² = 0,042 *	R ² = 0,026	R ² = 0,011	R ² = 0,022
S'efforcer de faire preuve de souplesse	R ² = 0,032	R ² = 0,031	R ² = 0,003	R ² = 0,027
Réduire les activités extérieures	F = 186,3; α = 0,000 R ² = 0,081; Δ = 0,5	Interaction	R ² = 0,019	R ² = 0,031
Limiter l'engagement professionnel pour accorder du temps à la famille	R ² = 0,041	Interaction	R ² = 0,029	R ² = 0,029

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Tableau 24 : Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle : analyse selon le sexe et le type d'emploi

b. Interactions significatives

Stratégies d'adaptation familiales	Surcharge de rôles	Travail/Famille	Famille/Travail	Pression sur le fournisseur de soins
Délaisser certaines tâches domestiques	ns	F = 3,4; α = 0,0030 R ² = 0,189	ns	ns
Embaucher de l'aide pour s'occuper d'ainés à charge	ns	ns	ns	F = 3,1; α = 0,007 R ² = 0,074
Laisser les problèmes professionnels au travail	F = 1,7; α = 0,01 R ² = 0,043	ns	ns	ns
Modifier l'horaire de travail	F = 2,7; α = 0,01 R ² = 0,053	F = 4,4; α = 0,01 R ² = 0,055	ns	ns
Compter sur l'aide de la famille élargie	F = 2,8; α = 0,01 R ² = 0,041	ns	ns	ns
Réduire les activités extérieures	ns	F = 3,2; α = 0,002 R ² = 0,075	ns	ns
Limiter l'engagement professionnel pour accorder du temps à la famille	F = 2,8; α = 0,009 R ² = 0,041	ns	ns	ns

Les employés utilisent toute une gamme de stratégies familiales pour composer avec une surcharge de rôles élevée

Un peu plus de la moitié (55 %) des stratégies d'adaptation familiales étudiées ici sont associées de façon significative à la surcharge de rôles. Sauf pour trois d'entre elles (modifier l'horaire de travail, engager quelqu'un pour les soins aux enfants et se relayer entre partenaires pour s'occuper des tâches domestiques), plus la surcharge de rôles est importante, plus la stratégie est utilisée (association positive entre l'utilisation de la stratégie et la surcharge). Les stratégies suivantes sont associées à des niveaux plus élevés et non moindres de surcharge de rôles (plus elles sont utilisées, plus la surcharge est importante), et ce, peu importe le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge :

- réduire les heures de sommeil (Δ = +0,8);
- réduire les activités extérieures (Δ = +0,5).

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Les stratégies d'adaptation suivantes semblent aider les employés à composer avec la surcharge de rôles (association négative avec cette forme de conflit) peu importe le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge :

- se relayer entre partenaires pour s'occuper des tâches domestiques et des responsabilités familiales ($\Delta = -0,4$);
- modifier l'horaire de travail ($\Delta = -0,3$).

La relation entre la surcharge de rôles et le fait d'engager quelqu'un pour les soins aux enfants est curvilinéaire. Les employés qui utilisent modérément cette stratégie signalent des niveaux de surcharge de rôles moindres que ceux qui l'utilisent rarement ou souvent. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que de nombreux employés qui ne requièrent ce genre d'aide qu'à temps partiel travaillent également à temps partiel.

Le fait de délaissier certaines tâches domestiques est associé positivement à des niveaux accrus de surcharge de rôles ($\Delta = +0,7$) tant chez les hommes que chez les femmes lorsqu'on tient compte du type d'emploi.

La relation entre la surcharge de rôles et cinq stratégies d'adaptation familiales est à la fois significative et fort complexe. Dans deux cas (engager quelqu'un pour s'occuper d'âinés à charge et compter sur l'aide de la famille élargie), elle varie selon le sexe et le type d'emploi. Dans les trois autres (délaissier certaines tâches domestiques, laisser les problèmes professionnels au travail et acheter des produits et services), la relation varie selon le sexe des employés, leur type d'emploi et le fait qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge. On trouvera des détails sur ces relations plus loin.

L'examen attentif de ces données permet de constater que les employés tentent de composer avec la surcharge de rôles en sacrifiant des besoins personnels (dormir moins, délaissier certaines tâches domestiques, diminuer les moments de loisir) et en faisant délibérément passer leur famille avant tout (choix qui peut nuire à leur avancement s'ils travaillent dans une organisation qui met l'accent sur les heures de travail). Autrement dit, au fur et à mesure que la surcharge de rôles s'intensifie, les employés tentent de s'adapter (et de tout faire) en répartissant leur temps différemment. Des niveaux élevés de surcharge de rôles peuvent donc restreindre le temps alloué à la vie personnelle ou au travail.

Les stratégies qui facilitent la séparation des sphères professionnelle et familiale aident les employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille

Un peu moins de la moitié (44 %) des stratégies d'adaptation familiales examinées dans la présente étude sont associées de façon significative à l'interférence du travail dans la famille. Une stratégie se distingue des autres de par le fort lien positif qui l'unit à ce type de conflit : s'accommoder de moins d'heures de sommeil. En effet, l'utilisation fréquente de cette stratégie est fortement associée à une augmentation de l'interférence du travail dans la famille ($\Delta = +1,0$) chez les employés, peu importe leur sexe ou leur type d'emploi et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge.

Les autres relations significatives entre les stratégies d'adaptation familiales et l'interférence du travail dans la famille sont plus complexes, car l'incidence de chaque stratégie sur ce type de conflit varie souvent selon le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge. Nombre de ces relations sont examinées en détail plus loin, mais nous les résumons ici par souci de commodité.

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

L'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge révèle les relations suivantes :

- la réduction des activités extérieures est associée de façon positive à l'interférence du travail dans la famille ($\Delta = +0,6$);
- la modification des horaires de travail est associée de façon négative à l'interférence du travail dans la famille ($\Delta = -0,3$);
- la relation entre l'interférence du travail dans la famille et deux stratégies d'adaptation familiales (délaisser certaines tâches domestiques et compter sur l'aide de la famille élargie) est curvilinéaire (cette stratégie est associée à des niveaux de conflit moindres lorsqu'elle est utilisée modérément plutôt que fréquemment ou rarement).

Ces quatre relations se manifestent indépendamment du sexe des employés et de la responsabilité de personnes à charge, ce qui n'est pas le cas de la relation entre l'interférence du travail dans la famille et une cinquième stratégie d'adaptation (laisser les problèmes professionnels au travail). Pour comprendre l'incidence de cette stratégie sur cette forme de conflit, il faut tenir compte à la fois du sexe et de la responsabilité de personnes à charge. Lorsqu'on tient compte du sexe et du type d'emploi, on observe les relations suivantes :

- le fait d'acheter davantage de produits et de services est associé positivement à l'interférence du travail dans la famille ($\Delta = +0,5$);
- le fait de laisser ses problèmes professionnels au travail est associé négativement à l'interférence du travail dans la famille ($\Delta = -1,0$);
- le fait de se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités familiales est associé négativement à l'interférence du travail dans la famille ($\Delta = -0,3$).

Ces trois relations se manifestent indépendamment du sexe et du type d'emploi. Les données indiquent également la présence de trois autres stratégies dont la relation avec l'interférence du travail dans la famille varie selon le sexe et le type d'emploi : réduire le nombre d'activités extérieures, délaissier certaines tâches domestiques et modifier l'horaire de travail.

Ces résultats sont similaires à ceux obtenus pour la surcharge de rôles dans la mesure où les employés utilisent des ensembles comparables de stratégies pour composer avec les deux formes de conflit : sacrifier des besoins personnels et faire délibérément passer la famille avant tout.

Les employés achètent de l'aide extérieure pour tenter de composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Les employés utilisent un ensemble beaucoup plus restreint de stratégies d'adaptation familiales pour composer avec l'interférence de la famille dans le travail que pour composer avec la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille (relations significatives entre seulement trois des 18 stratégies et l'interférence de la famille dans le travail). Les employés tentent de composer avec l'interférence de la famille dans le travail en :

- réduisant leurs heures de sommeil ($\Delta = +0,5$);
- engageant quelqu'un pour s'occuper des enfants ($\Delta = +0,5$);
- réduisant leurs activités extérieures ($\Delta = +0,4$).

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Une seule de ces stratégies (s'accommoder de moins d'heures de sommeil) est associée significativement à ce type de conflit, tant dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi que dans celle selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge. Les deux autres ne sont significatives que dans l'analyse selon la responsabilité de personnes à charge.

Les données indiquent que les Canadiens achètent de l'aide extérieure et sacrifient des besoins personnels pour atténuer l'interférence de la famille dans le travail.

La façon dont les employés tentent de composer avec la pression sur le fournisseur de soins dépend de leur situation professionnelle et familiale

L'utilisation d'un peu plus du tiers des stratégies d'adaptation familiales (38 %) est associée de façon significative à la pression sur le fournisseur de soins. Dans chacun des cas sauf un (s'accommoder de moins d'heures de sommeil), le lien entre la stratégie d'adaptation et la pression sur le fournisseur de soins varie selon le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge. Ici encore, chacune des relations est résumée ci-dessous par souci de commodité et décrite davantage plus loin.

La pression sur le fournisseur de soins est associée positivement à l'utilisation des stratégies d'adaptation suivantes :

- s'accommoder de moins d'heures de sommeil et délaissé certaines tâches domestiques (relation significative, tant selon le sexe et le type d'emploi que selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge);
- engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge, réduire les activités extérieures et se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques (relation significative dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi).
- compter sur l'aide de la famille élargie ou des amis (relation significative dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge).

La restructuration des rôles familiaux n'est pas une façon efficace de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle

Les employés qui tentent de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en restructurant les rôles familiaux procèdent de cinq façons : ils encouragent leurs enfants à s'entraider, sollicitent leur participation aux tâches ménagères, se relayent entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques, s'efforcent de faire preuve de souplesse et prévoient du temps à passer en famille. Malheureusement, à l'exception de l'échange des tâches domestiques, aucune de ces stratégies n'est associée de façon significative au conflit entre le travail et la vie personnelle. Autrement dit, la restructuration des rôles familiaux n'est généralement pas une façon efficace de concilier travail et vie familiale. C'est dommage, car la majorité des familles canadiennes ont recours à ce type de stratégie.

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Cela dit, une des stratégies de cette catégorie (se relayer entre partenaires pour les tâches domestiques) est associée négativement à trois des quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle dans les circonstances suivantes :

- lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, les hommes et les femmes qui utilisent cette stratégie signalent des niveaux moindres de surcharge de rôles ($\Delta = -0,4$) et de pression sur le fournisseur de soins ($\Delta = -0,3$);
- lorsqu'on tient compte du type d'emploi, les hommes et les femmes qui utilisent cette stratégie signalent moins d'interférence du travail dans la famille ($\Delta = -0,3$).

Les employés qui tentent de s'adapter en faisant passer leur famille avant tout arrivent mieux à concilier travail et vie familiale

Environ un tiers des répondants s'adapte en s'efforçant consciemment de séparer ses rôles professionnels et familiaux et en accordant du temps à sa famille. Ces personnes limitent leur engagement professionnel pour consacrer du temps à leur famille, modifient leur horaire de travail (utilisent des formules de travail non conventionnelles), planifient leurs changements professionnels selon les besoins de leur famille et laissent leurs problèmes professionnels au travail. Les données indiquent clairement que ces stratégies aident les employés à composer avec la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille.

Le fait de laisser les problèmes professionnels au travail aide les employés à composer avec la surcharge de rôles et avec l'interférence du travail dans la famille

Les relations entre cette stratégie et deux types de conflit entre le travail et la vie personnelle sont parmi les plus fortes qui ont été observées dans cette phase de l'analyse. La relation avec l'interférence du travail dans la famille est directe dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi (l'interférence diminue de -1,0 lorsque l'utilisation de la stratégie passe de rare à fréquente), mais la situation est différente dans le cas de la surcharge de rôles. En effet, la relation entre le fait de laisser les problèmes professionnels au travail et la surcharge varie à la fois selon le type d'emploi (figure 54a) et la responsabilité de personnes à charge (figure 54b). La relation entre la stratégie et l'interférence du travail dans la famille varie également selon la responsabilité de personnes à charge (figure 55). Ces figures permettent de tirer les conclusions suivantes :

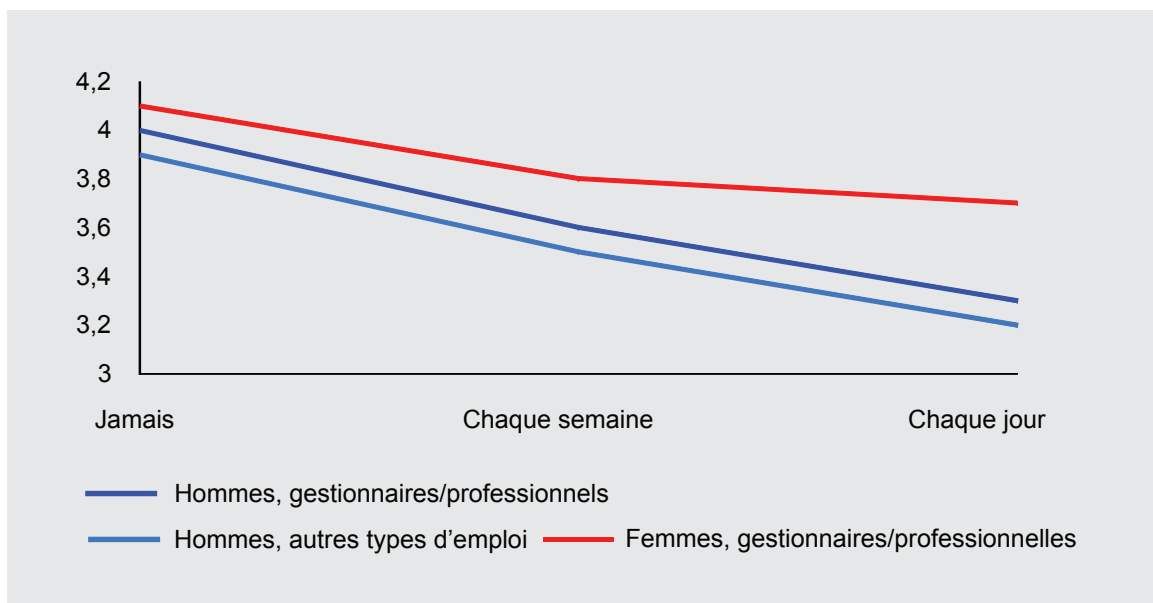
- l'utilisation de cette stratégie est associée négativement à la surcharge de rôles et à l'interférence du travail dans la famille chez les deux sexes, peu importe le type d'emploi et que les employés aient ou non des personnes à charge (plus la personne utilise la stratégie, moins la surcharge est importante);
- il s'agit d'une stratégie efficace pour tous les employés;
- cette stratégie est efficace chez les deux sexes, mais peut-être plus pour les hommes que pour les femmes. Par exemple, lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, la stratégie est associée à une réduction plus importante de la surcharge de rôles (-0,8 chez les hommes et -0,5 chez les femmes) et de l'interférence du travail dans la famille (-1,2 chez les hommes et -0,8 chez les femmes) chez les hommes que chez les femmes. On obtient des résultats similaires lorsqu'on tient compte du type d'emploi (diminution de la surcharge de rôles de -0,7 chez les hommes et de -0,4 chez les femmes).

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Ces résultats sont très rassurants, car la moitié des répondants utilisent cette stratégie pour composer avec le conflit entre le travail et la famille. Les niveaux moindres de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille peuvent s'expliquer par le fait que les employés qui utilisent cette stratégie d'adaptation sont moins susceptibles d'apporter du travail supplémentaire à la maison et plus susceptibles d'être physiquement et mentalement présents auprès de leur famille lorsqu'ils y sont.

Figure 54 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait de laisser les problèmes professionnels au travail

a. Selon le sexe et le type d'emploi



5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Figure 54 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait de laisser les problèmes professionnels au travail

b. Selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

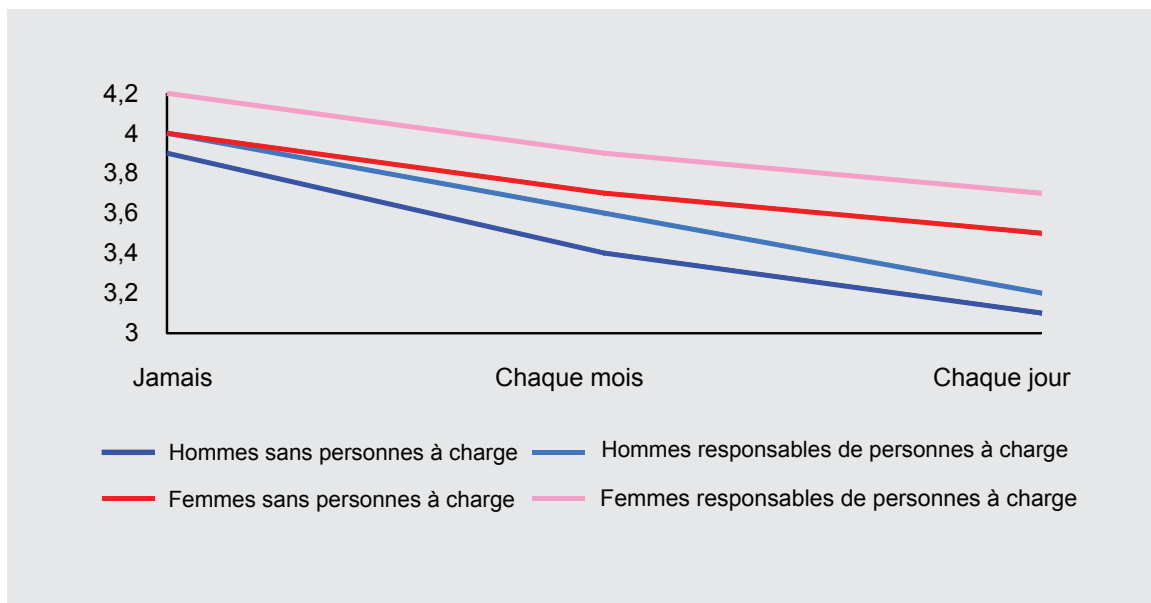
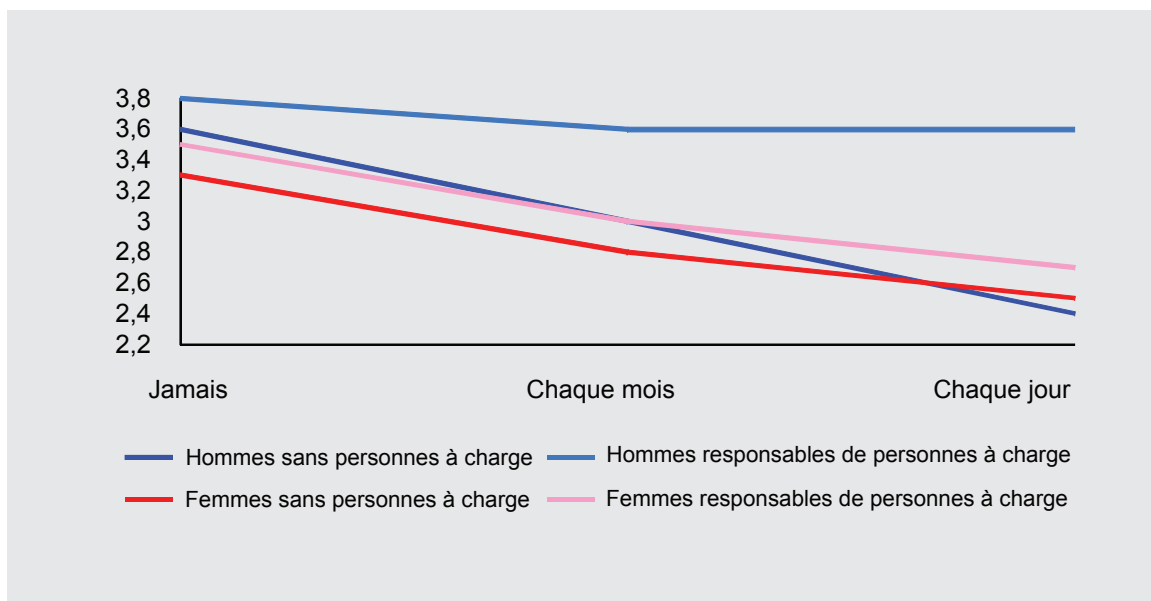


Figure 55 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de laisser les problèmes professionnels au travail : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge



5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Les employés qui adaptent leur horaire de travail à leur vie personnelle arrivent mieux à composer avec la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille

Lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, la relation unissant cette stratégie d'adaptation au conflit entre le travail et la vie personnelle est plutôt directe. Les hommes et les femmes qui l'utilisent modérément signalent des niveaux moindres de surcharge de rôles et d'interférence de travail dans la famille ($\Delta = -0,3$) que leurs homologues qui l'utilisent rarement. Une utilisation plus fréquente de cette stratégie n'entraîne pas un meilleur équilibre qu'une utilisation modérée.

Comme on peut le voir à la figure 56, par contre, la relation entre l'utilisation de cette stratégie et deux formes de conflit (surcharge de rôles et interférence du travail dans la famille) varie selon le sexe et le type d'emploi des personnes.

Cette stratégie est associée à une diminution de la surcharge de rôles chez les hommes gestionnaires ou professionnels ($\Delta = -0,4$), mais pas chez leurs homologues occupant d'autres types d'emploi. Chez les femmes, la relation entre l'utilisation de cette stratégie et la surcharge de rôles a la forme d'une courbe en « u » : une utilisation modérée de cette stratégie est associée à une baisse de surcharge de rôles chez les deux groupes ($\Delta = -0,4$ chez les femmes gestionnaires ou professionnelles, $\Delta = -0,3$ chez les femmes occupant d'autres types d'emploi), mais le niveau de surcharge augmente lorsqu'on passe d'une utilisation modérée à fréquente ($\Delta = +0,2$ chez les femmes gestionnaires ou professionnelles et $\Delta = +0,1$ chez les femmes occupant d'autres types d'emploi). Ces résultats pourraient s'expliquer par le fait qu'on s'attend à ce que les femmes qui peuvent modifier facilement leur horaire de travail assument des responsabilités additionnelles à la maison.

Comme l'indique la figure 56b, la modification de l'horaire de travail est associée à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille chez trois des quatre groupes à l'étude : les hommes gestionnaires ou professionnels, leurs homologues féminins ($\Delta = -0,4$) et les hommes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = -0,2$). Il est intéressant de noter que cette baisse d'interférence découle d'une utilisation modérée de la stratégie et qu'une utilisation quotidienne n'entraîne aucun bénéfice additionnel. Tout comme dans l'analyse tenant compte de la responsabilité de personnes à charge, par contre, la relation entre cette stratégie et l'interférence du travail dans la famille chez les femmes occupant d'autres types d'emploi a la forme d'une courbe en « u ». Une utilisation modérée de la stratégie entraîne une baisse importante d'interférence ($\Delta = -0,4$), mais une utilisation fréquente entraîne son augmentation ($\Delta = +0,3$ à partir du niveau associé à une utilisation modérée). Le tout semble indiquer que les mères occupant d'autres types d'emploi et modifiant fréquemment leur formule de travail pour satisfaire aux demandes familiales ressentent davantage et non moins d'interférence du travail dans la famille, peut-être parce qu'elles s'inquiètent des répercussions de ce comportement sur leur rendement au travail et sur leur sécurité d'emploi.

Les employés désirant réduire leur niveau de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille devraient penser à limiter leur engagement professionnel pour consacrer plus de temps à leur famille

Un peu plus du tiers des répondants (37 %) limitent délibérément leur engagement professionnel de façon à pouvoir passer davantage de temps en famille. Peu importe leur type d'emploi, les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'utiliser cette stratégie d'adaptation. Cette dernière peut avoir des répercussions nuisibles lorsqu'elle est

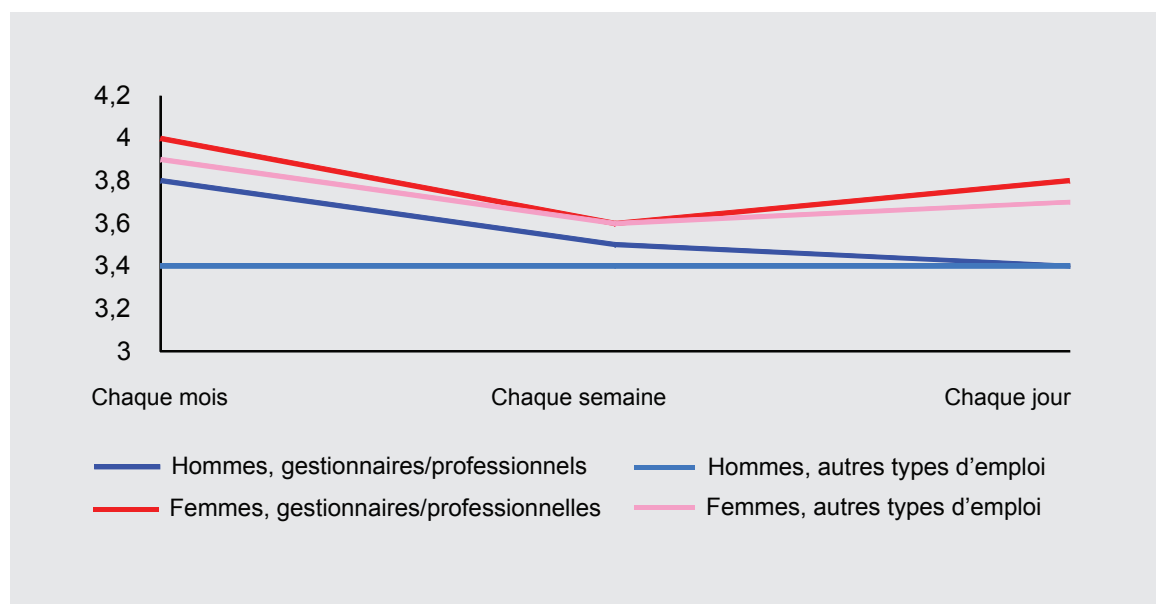
5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

utilisée quotidiennement (l'employé est vu comme étant moins engagé et loyal par rapport à son emploi), mais utilisée modérément, elle aide à composer avec deux des quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle (surcharge de rôles et interférence du travail dans la famille), conclusion qu'appuient les relations suivantes :

- la relation entre la surcharge de rôles et l'utilisation de cette stratégie se présente sous forme de courbe en « u » : une utilisation modérée (hebdomadaire) est associée à une surcharge de rôles moindre ($\Delta = -0,3$) et une utilisation quotidienne, à une augmentation de surcharge ($\Delta = +0,3$) par rapport à une utilisation modérée;
- la relation entre cette stratégie et l'interférence du travail dans la famille se présente également sous forme de courbe en « u » chez trois des quatre groupes à l'étude (figure 57). Seules les femmes gestionnaires ou professionnelles ne voient pas leur niveau d'interférence augmenter lorsqu'elles utilisent plus fréquemment cette stratégie, ce qui indique que ce groupe, en particulier, se sert de cette stratégie pour composer avec ce type de conflit.

Figure 56 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle au fait de modifier l'horaire de travail

a. Surcharge de rôles



5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Figure 56 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle au fait de modifier l'horaire de travail

b. Interférence du travail dans la famille

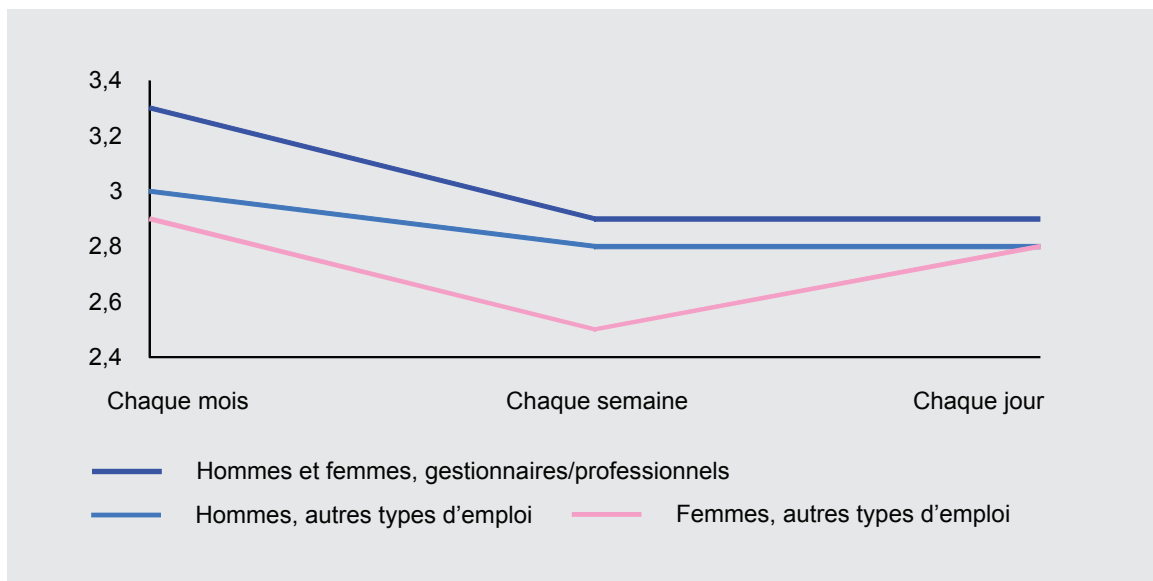
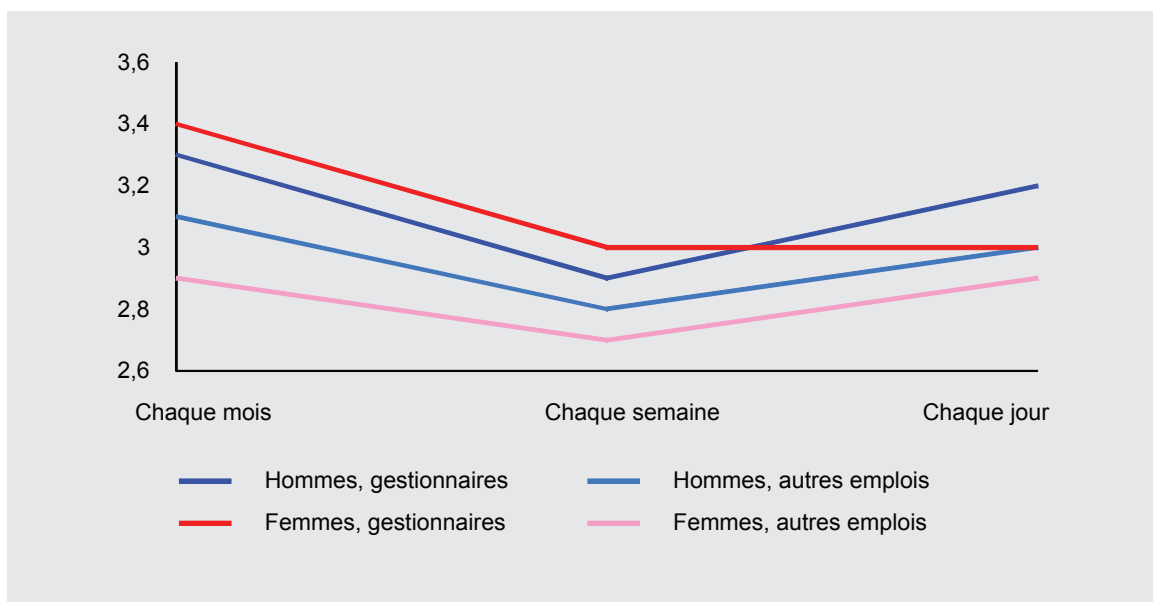


Figure 57 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de limiter l'engagement professionnel : analyse selon le sexe et le type d'emploi



5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Enfin, il est intéressant de noter que ces deux relations ne sont significatives que si l'on tient compte du type d'emploi, ce qui concorde avec le fait que cette stratégie semble beaucoup plus efficace chez les femmes gestionnaires ou professionnelles que chez les autres types d'employés.

Le conflit entre le travail et la vie personnelle est plus élevé chez les employés qui sacrifient des besoins personnels pour tenter de s'adapter

Les employés qui tentent de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en délaissant certaines tâches domestiques, en dormant moins, en réduisant leurs activités extérieures et en achetant plus de produits et services signalent des niveaux significativement plus importants des quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle que ceux qui ne sacrifient pas de besoins personnels dans le but de « tout faire ». Les tableaux 23 et 24 permettent de tirer les conclusions suivantes :

- toutes les stratégies d'adaptation de ce groupe sont associées de façon positive et importante à la surcharge de rôles et à l'interférence du travail dans la famille;
- ces stratégies ne sont pas associées à l'interférence de la famille dans le travail et à la pression sur le fournisseur de soins lorsqu'on tient compte du sexe et du type d'emploi;
- une relation positive et significative existe entre ces stratégies, la pression sur le fournisseur de soins et l'interférence du travail dans la famille lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge;
- le fait d'acheter des produits et services n'est associé qu'à la surcharge de rôles.

On trouvera ci-dessous des détails sur les relations entre ces stratégies et chaque type de conflit entre le travail et la vie personnelle.

Les employés qui réduisent leurs heures de sommeil aggravent leur situation

Les employés qui tentent de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en réduisant leurs heures de sommeil signalent des niveaux beaucoup plus importants de tous les types de conflit, et ce, peu importe leur sexe, leur type d'emploi et le fait qu'ils aient ou non des personnes à charge. En fait, l'utilisation de cette stratégie explique à elle seule jusqu'à 16 % de la variation du niveau de surcharge de rôles et 13 % de la variation d'interférence du travail dans la famille. De plus, l'écart entre les niveaux de conflit des employés qui l'utilisent rarement et de ceux qui l'utilisent fréquemment est parmi les plus importants observés dans cette étude. Les employés qui utilisent cette stratégie signalent des niveaux plus élevés :

- de surcharge de rôles ($\Delta = + 0,8$);
- d'interférence du travail dans la famille ($\Delta = +1,0$);
- d'interférence de la famille dans le travail ($\Delta = +0,5$);
- de pression sur le fournisseur de soins ($\Delta = +0,3$).

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Il est difficile de déterminer la direction du lien de cause à effet. Il se pourrait que la réduction des heures de sommeil entraîne l'intensification du conflit entre le travail et la vie personnelle. Il se pourrait à l'inverse qu'au fil de l'intensification de ce conflit, les employés se privent de sommeil dans l'espoir d'arriver à tout faire. Enfin, il se pourrait qu'un cercle vicieux les amène à se priver de sommeil pour s'acquitter de leurs responsabilités professionnelles et familiales pour ensuite voir leur niveau de conflit augmenter parce qu'ils ne le font pas efficacement. D'autres études longitudinales sont nécessaires pour clarifier le tout, mais on peut conclure en toute confiance que l'utilisation de cette stratégie n'aide aucunement à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle.

La réduction des activités extérieures n'est pas associée à une atténuation du conflit entre le travail et la vie personnelle

Il existe une forte relation positive entre le fait de réduire les activités extérieures et l'intensification des quatre formes de conflit entre le travail et la vie personnelle. La relation est assez directe dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge. Dans chaque cas, il y a peu de différence entre les niveaux de conflit d'une personne qui utilise rarement la stratégie et d'une personne qui l'utilise modérément. Par contre, la situation change lorsque l'utilisation passe de modérée à fréquente. La surcharge de rôles augmente alors de +0,51⁴⁷, l'interférence du travail dans la famille, de +0,6, l'interférence de la famille dans le travail, de +0,4 et la pression sur le fournisseur de soins, de +0,3.

La figure 58 illustre la relation entre l'interférence du travail dans la famille et la réduction des activités extérieures selon le sexe et le type d'emploi. Elle permet de constater que cette stratégie d'adaptation est associée positivement à une augmentation de l'interférence du travail dans la famille pour trois des quatre groupes à l'étude : les hommes gestionnaires ou professionnels ($\Delta = +0,6$), les hommes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = +0,7$) et les femmes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = +0,5$). Par contre, la stratégie n'a pas les mêmes répercussions chez les femmes gestionnaires ou professionnelles. Chez ce groupe, une utilisation modérée de cette stratégie est associée à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille ($\Delta = -0,2$) et une utilisation fréquente, à des niveaux plus élevés ($\Delta = +0,5$ lorsqu'on passe d'une utilisation modérée à fréquente). Ici encore, nous ne pouvons déterminer la direction du lien de cause à effet (les personnes subissant une forte interférence ont-elles moins le temps de participer à des activités extérieures ou en réduisent-elles sciemment le nombre dans le but de composer avec le conflit?), mais on peut conclure que cette stratégie d'adaptation ne semble pas efficace, sauf chez les femmes gestionnaires ou professionnelles qui l'utilisent modérément.

Le fait de délaissier modérément certaines tâches domestiques permet d'atténuer l'interférence du travail dans la famille

Sauf dans le cas de l'interférence du travail dans la famille, la relation entre cette stratégie et les différentes formes de conflit entre le travail et la vie personnelle est plutôt directe. Dans chaque cas, on note une forte association positive entre l'utilisation de cette stratégie et l'intensification de ce type de conflit, peu importe le sexe ou le type d'emploi des personnes. Les employés qui délaissent certaines tâches domestiques voient augmenter leurs niveaux de surcharge de rôles ($\Delta = +0,7$), d'interférence de la famille dans le travail ($\Delta = +0,5$) et de pression sur le fournisseur de soins ($\Delta = +0,3$).

⁴⁷ Ce résultat s'observe également dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi.

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Comme on peut le voir à la figure 59b, la relation entre l'utilisation de cette stratégie et l'interférence du travail dans la famille varie selon le sexe et le type d'emploi. Cette relation est positive chez les hommes ($\Delta = +0,4$) ce qui signifie qu'à des niveaux plus élevés d'interférence du travail dans la famille, les hommes sont plus susceptibles, peu importe leur type d'emploi, de tenter de s'adapter en délaissant certaines tâches domestiques. La situation est fort différente dans le cas des femmes, chez qui la relation se présente sous forme de courbe en « u » : une utilisation modérée de cette stratégie est associée à une interférence moindre, mais une utilisation fréquente entraîne une interférence plus forte. Cette relation vaut pour toutes les femmes de l'échantillon, mais varie beaucoup selon leur type d'emploi. Chez les femmes gestionnaires ou professionnelles, une utilisation modérée de cette stratégie est associée à une importante baisse d'interférence ($\Delta = -0,3$). Par contre, une utilisation fréquente entraîne une très importante augmentation de l'interférence ($\Delta = +0,8$ par rapport au niveau associé à une utilisation modérée). Cette stratégie n'a pas un effet aussi marqué chez les femmes occupant d'autres types d'emploi; leur niveau d'interférence ne diminue que légèrement ($-0,1$) lorsqu'elles utilisent modérément cette stratégie. De plus, l'écart entre les niveaux d'interférence lorsque l'utilisation passe de modérée à fréquente est deux fois moins élevé que celui observé chez les femmes gestionnaires ou professionnelles ($\Delta = 0,4$).

La relation entre le fait de délaisser certaines tâches domestiques et le conflit entre le travail et la vie personnelle n'est pas aussi directe chez les hommes et les femmes ayant des personnes à charge. Comme l'indique la figure 59a, il existe une relation positive entre l'utilisation de cette stratégie et la surcharge de rôles chez trois des quatre groupes dont l'analyse tient compte ($\Delta = +0,8$ chez les trois). La situation est différente pour les femmes ayant des personnes à charge. Lorsque cette stratégie est utilisée modérément (chaque semaine), elle semble atténuer la surcharge de rôles (c.-à-d. qu'on ne note pas d'augmentation de la surcharge de rôles lorsque l'utilisation de la stratégie passe de rare à modérée). Cependant, une utilisation quotidienne est associée à une surcharge de rôles plus importante ($\Delta = +0,5$). Ces résultats semblent indiquer que cette stratégie aide davantage les femmes responsables de personnes à charge que les autres employés à composer avec la surcharge de rôles, mais seulement si elle est utilisée modérément.

La relation entre deux types de conflit entre le travail et la vie personnelle (interférence du travail dans la famille et pression sur le fournisseur de soins) et le fait de délaisser des tâches se présente sous forme de courbe en « u » : une utilisation modérée de cette stratégie est associée à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille ($\Delta = -0,1$), mais une utilisation quotidienne, à des niveaux accrus de ce type de conflit ($\Delta = +0,7$ par rapport au niveau signalé pour une utilisation modérée). Les résultats se présentent de façon similaire pour la pression sur le fournisseur de soins : une utilisation modérée est associée à des niveaux moindres de pression ($\Delta = -0,1$), mais une utilisation quotidienne, à une augmentation ($\Delta = +0,3$ par rapport au niveau associé à une utilisation modérée).

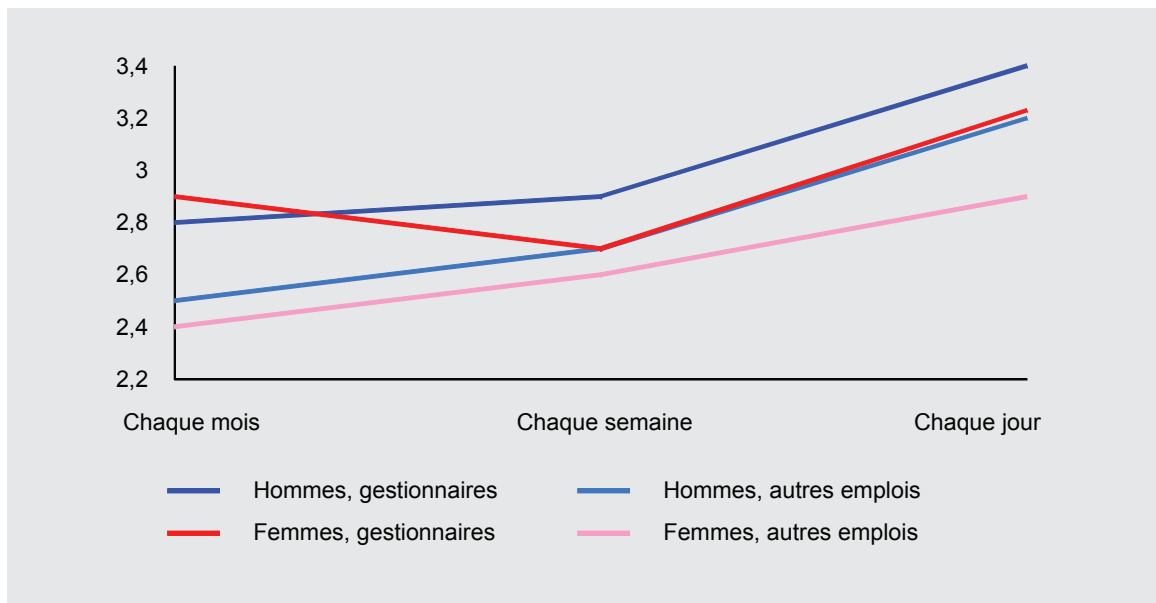
L'achat de produits et services n'atténue pas le conflit entre le travail et la vie personnelle

Il semblerait que l'équilibre ne s'achète pas. En effet, l'utilisation de cette stratégie d'adaptation n'est associée ni à la pression sur le fournisseur de soins, ni à l'interférence de la famille dans le travail. Elle est liée à la surcharge de rôles et à l'interférence du travail dans la famille, mais la relation est positive (plus la surcharge ou l'interférence est élevée, plus on achète de biens et de services dans le but de s'adapter). Dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi, la relation est plutôt directe : une utilisation accrue est associée à une surcharge de rôles ($\Delta = +0,3$) et à une interférence ($\Delta = +0,3$) accrues. La relation entre la surcharge de

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

rôles et la stratégie est légèrement plus complexe dans l'analyse selon la responsabilité de personnes à charge : l'utilisation de la stratégie est associée à des niveaux accrus de surcharge de rôles, que les employés soient ou non responsables de personnes à charge, mais elle a un effet plus important chez les hommes ($\Delta = +0,4$) que chez les femmes ($\Delta = +0,3$).

Figure 58 : Relation entre l'interférence du travail dans la famille et le fait de réduire les activités extérieures : analyse selon le sexe et le type d'emploi



5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Figure 59 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle au fait de délaier certaines tâches domestiques

a. Surcharge de rôles (analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge)

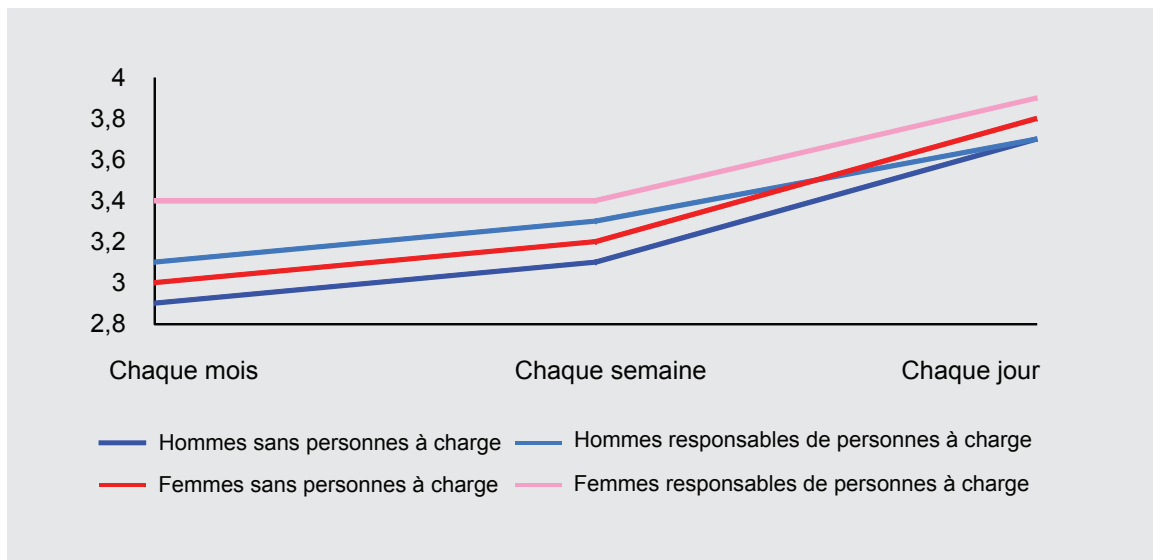
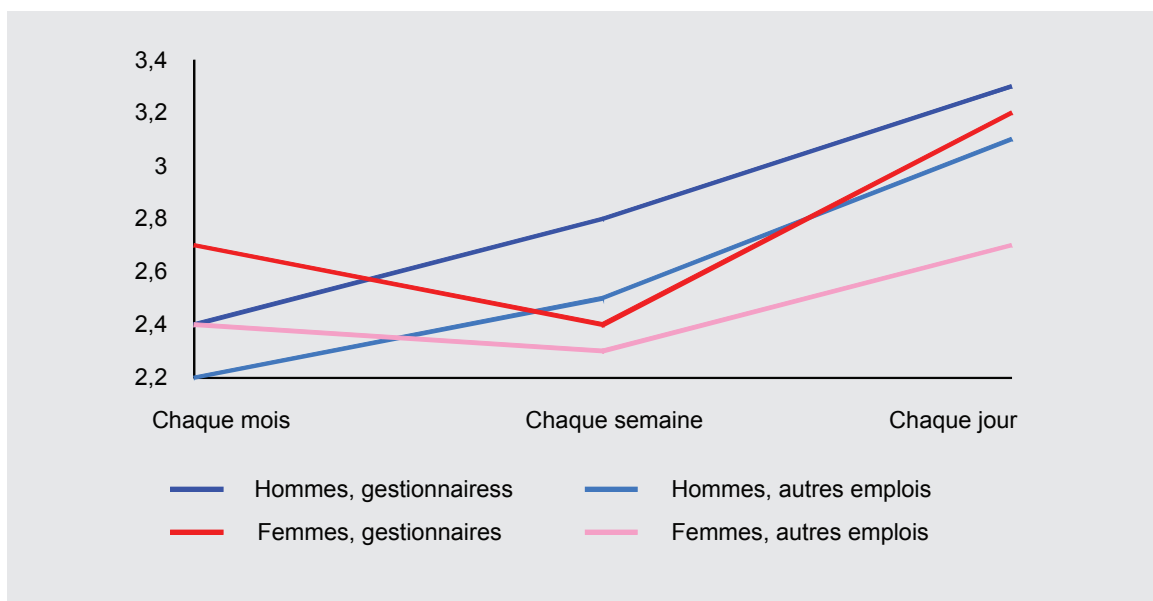


Figure 59 : Relation unissant le conflit entre le travail et la vie personnelle au fait de délaier certaines tâches domestiques

b. Interférence du travail dans la famille (analyse selon le sexe et le type d'emploi)



5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

L'utilisation modérée de l'aide de la famille élargie aide les femmes à composer avec la surcharge de rôles

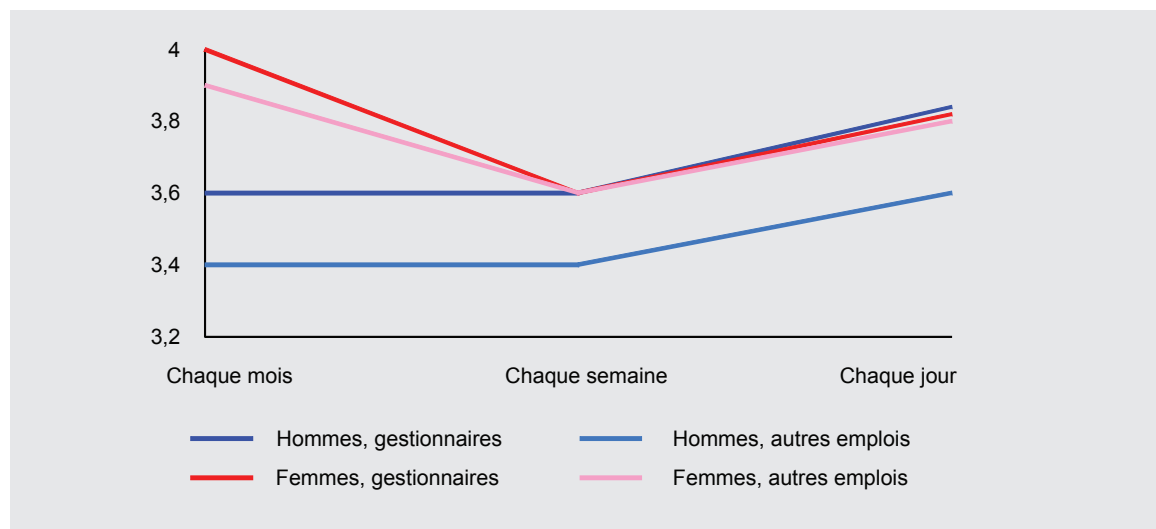
La catégorie « soutien social » comprend deux stratégies d'adaptation : compter sur l'aide de la famille élargie et compter sur l'aide des amis. Ces stratégies n'aident pas les employés à composer avec l'interférence entre les rôles, mais elles semblent atténuer la surcharge de rôles (lorsqu'on tient compte du type d'emploi) et la pression sur le fournisseur de soins chez les femmes qui l'utilisent modérément.

La figure 60 illustre la relation entre la surcharge de rôles et le fait de compter sur l'aide de la famille élargie, relation qui varie beaucoup selon le sexe. La surcharge de rôles des hommes, peu importe leur type d'emploi, augmente de façon importante ($\Delta = +0,2$) lorsqu'on passe d'une utilisation modérée à fréquente. Ce résultat pourrait indiquer que la stratégie n'aide pas les hommes à composer avec ce type de conflit ou qu'ils attendent que la surcharge devienne très intense avant de demander l'aide de leur famille. Chez les femmes, la relation est très similaire à celle observée pour les stratégies « modifier l'horaire de travail », « limiter l'engagement professionnel » et « délaissier certaines tâches domestiques » (la relation se présente sous forme de courbe en « u »). Les femmes gestionnaires qui comptent modérément sur l'aide de leur famille élargie voient leur surcharge de rôles diminuer de -0,4, une baisse légèrement plus importante que chez les femmes occupant d'autres types d'emploi ($\Delta = -0,3$). Chez les deux groupes, la surcharge de rôles augmente de +0,3 lorsqu'on passe d'une utilisation modérée à fréquente.

Le soutien social aide les femmes ayant la garde de personnes à charge à composer avec la pression sur le fournisseur de soins

Les résultats indiquent que les deux types de soutien social examinés ici aident les femmes ayant la garde de personnes à charge à composer avec la pression sur le fournisseur de soins, mais, malheureusement, pas les hommes dans la même situation (figure 61). En effet, la pression sur le fournisseur de soins est négativement associée à la capacité des femmes de compter sur l'aide de leur famille élargie ($\Delta = -0,3$) ou de leurs amis ($\Delta = -0,2$). Par contre, chez les hommes ayant la garde de personnes à charge, l'utilisation de ces stratégies est associée positivement à la pression sur le fournisseur de soins ($\Delta = +0,2$).

Figure 60 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait de compter sur l'aide de la famille élargie : analyse selon le sexe et le type d'emploi



5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Figure 61 : Relation entre la pression sur le fournisseur de soins et le recours au soutien social : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

a. Compter sur l'aide de la famille élargie

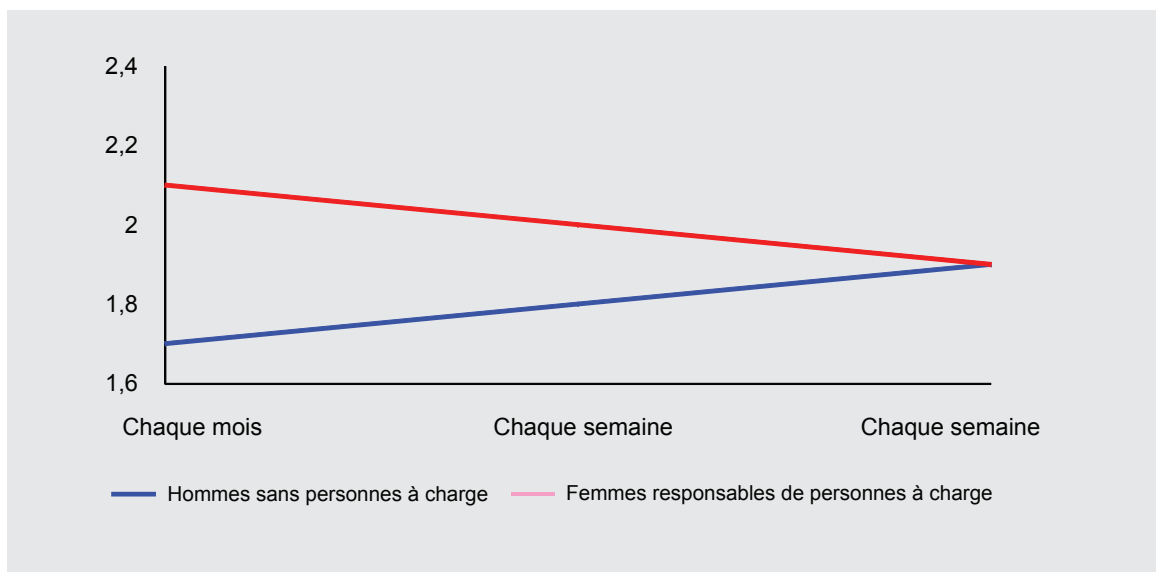
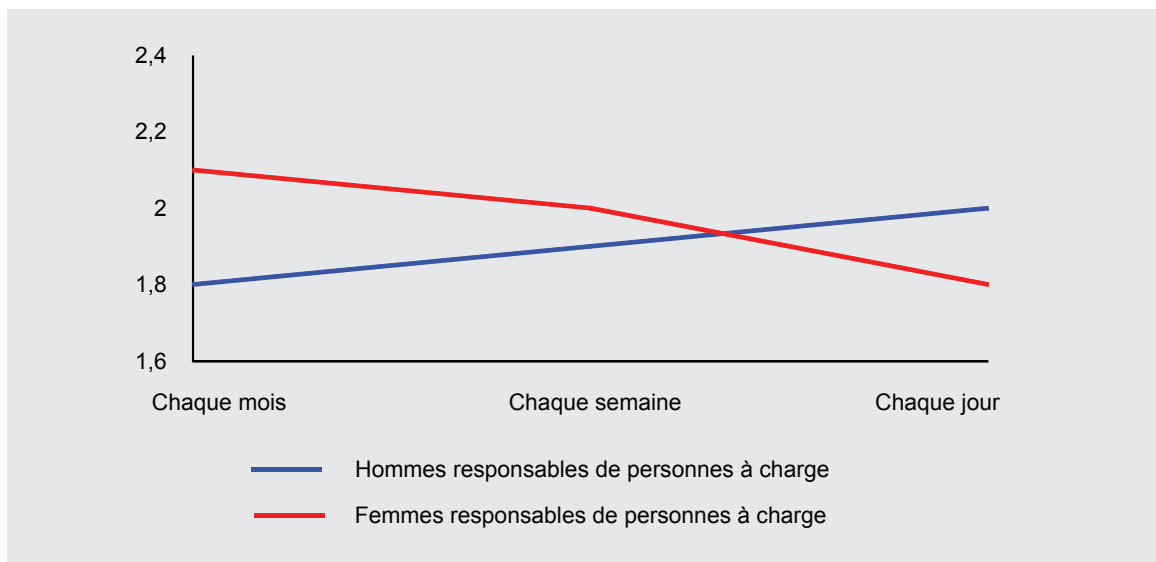


Figure 61 : Relation entre la pression sur le fournisseur de soins et le recours au soutien social : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

b. Compter sur l'aide des amis



5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

Les employés aux prises avec des niveaux élevés de surcharge de rôles et d'interférence de la famille dans le travail sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en recourant à de l'aide extérieure

Quarante pour cent des répondants composent avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en engageant quelqu'un pour s'occuper des enfants. Un répondant sur quatre le fait pour les soins aux aînés. Une relation importante unit ces deux stratégies à trois types de conflit entre le travail et la vie personnelle (surcharge de rôles, interférence de la famille dans le travail, pression sur le fournisseur de soins). La relation entre l'interférence de la famille dans le travail et ces stratégies est directe et positive chez les deux sexes, peu importe le type d'emploi. La relation entre l'utilisation de ces stratégies et les deux autres formes de conflit n'est pas aussi claire.

Le fait d'engager quelqu'un pour s'occuper des enfants est associé à une baisse de la surcharge de rôles chez les employés qui ont modérément recours à cette stratégie

La relation entre la surcharge de rôles et le fait d'engager quelqu'un pour s'occuper des enfants se présente sous forme de courbe en « u ». Cette stratégie est associée à des niveaux moindres de surcharge de rôles si elle est utilisée modérément (une ou deux fois par semaine) plutôt que jamais ($\Delta = -0,2$). Par contre, utilisée quotidiennement, elle est associée à une augmentation de surcharge de rôles ($\Delta = +0,3$ par rapport au niveau associé à une utilisation modérée). Cette relation s'observe chez les deux sexes, peu importe le type d'emploi.

Le fait d'engager quelqu'un de l'extérieur pour s'occuper d'aînés à charge semble aider les hommes et les femmes gestionnaires ou professionnels à composer avec la surcharge de rôles

La figure 62 illustre la relation entre la surcharge de rôles et le fait d'engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge. Cette stratégie semble aider les hommes et les femmes gestionnaires ou professionnels à composer avec la surcharge de rôles (c.-à-d. que le niveau de conflit reste stable même lorsque l'utilisation est fréquente), mais semble malheureusement moins efficace pour les hommes et les femmes occupant d'autres types de poste, chez qui la relation entre la stratégie et la surcharge est positive ($\Delta = +0,3$). Ces résultats pourraient indiquer que les gestionnaires et les professionnels sont capables de se payer une aide adaptée à leurs besoins et de meilleure qualité.

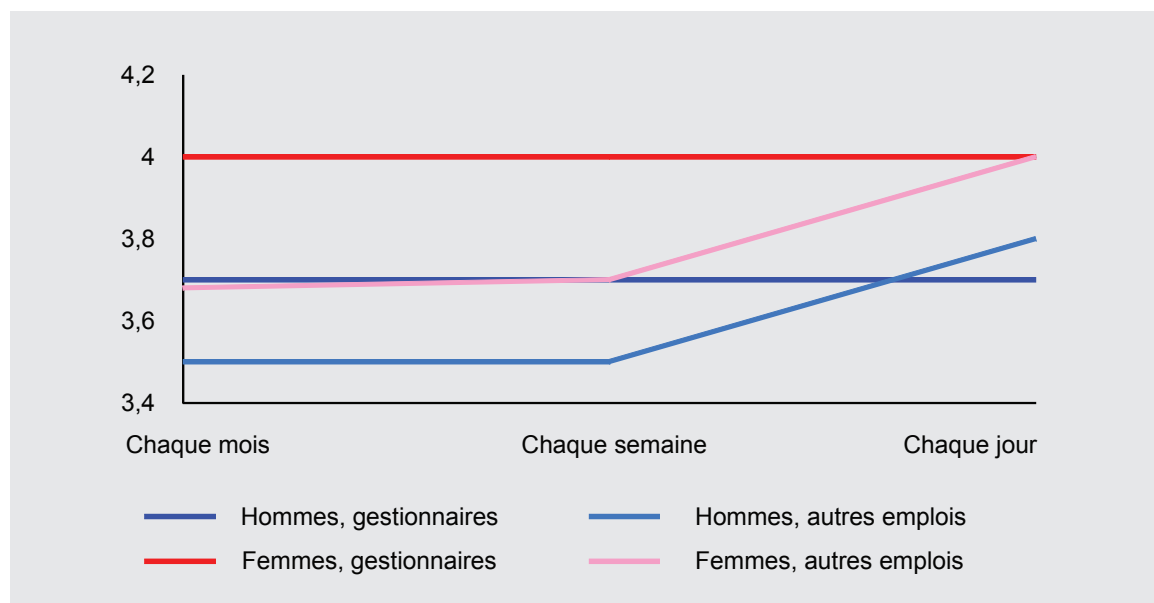
Lorsqu'utilisée modérément, la stratégie consistant à engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge aide les femmes à composer avec la pression sur le fournisseur de soins

La relation entre le fait d'engager quelqu'un pour s'occuper d'un aîné et la pression sur le fournisseur de soins varie à la fois selon le sexe et le type d'emploi (figure 63). Chez les hommes, l'utilisation de cette stratégie est associée positivement à ce type de conflit ($\Delta = +0,4$ chez les hommes gestionnaires ou professionnels et $\Delta = +0,5$ chez les hommes occupant d'autres types d'emploi). Autrement dit, lorsqu'ils ressentent une forte pression à titre de fournisseurs de soins, les hommes sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en engageant quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge. Les titulaires d'autres types d'emploi le font légèrement plus que les gestionnaires/professionnels.

5.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que devraient faire les familles?

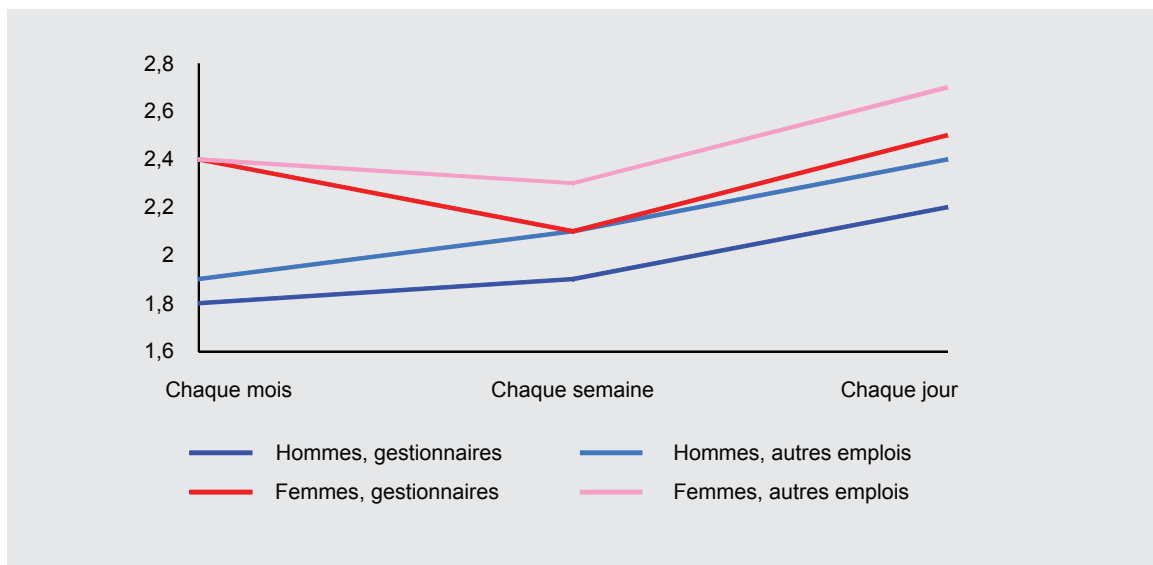
La relation entre cette stratégie et la pression sur le fournisseur de soins est très différente chez les femmes et se présente une fois de plus sous la forme d'une courbe en « u » : la pression diminue lorsque l'utilisation est modérée, mais augmente lorsque l'utilisation est quotidienne. Ces résultats semblent indiquer que lorsque la pression sur le fournisseur de soins se situe à un certain niveau, le fait de recourir à de l'aide extrafamiliale peut aider à atténuer le problème. Malheureusement, la pression augmente lorsque cette aide est requise au quotidien, laissant entendre que la stratégie est inefficace lorsque la situation est intense. La relation se manifeste peu importe le type d'emploi des femmes, mais se présente différemment sous l'influence de cette variable. Chez les femmes gestionnaires ou professionnelles, l'utilisation modérée de cette stratégie est associée à une importante baisse de pression ($\Delta = -0,3$), mais une utilisation quotidienne entraîne une augmentation marquée de ce type de conflit ($\Delta = +0,4$ par rapport au niveau associé à une utilisation modérée). La stratégie n'a pas un effet aussi important chez les femmes occupant d'autres types d'emploi, pour lesquelles une utilisation modérée n'entraîne qu'une petite baisse ($\Delta = -0,1$) de conflit. Par contre, la hausse de pression est la même chez les deux groupes de femmes lorsqu'on passe d'une utilisation modérée à fréquente ($\Delta = +0,4$).

Figure 62 : Relation entre la surcharge de rôles et le fait d'engager quelqu'un pour s'occuper d'ainés à charge : analyse selon le sexe et le type d'emploi



5.3 Quelles stratégies les familles canadiennes peuvent-elles utiliser pour améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

Figure 63 : Relation entre la pression sur le fournisseur de soins et le fait d'engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge : analyse selon le sexe et le type d'emploi



5.3 Quelles stratégies les familles canadiennes peuvent-elles utiliser pour améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons exploré les relations entre 18 stratégies d'adaptation et le conflit entre le travail et la vie personnelle. Les données indiquent que les familles canadiennes tentent de composer avec ce genre de conflit en :

- renforçant et en restructurant les rôles familiaux (encourager les enfants à s'entraider, solliciter leur aide pour les tâches domestiques, se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités familiales, s'efforcer de faire preuve de souplesse, prévoir du temps à passer en famille);
- faisant passer la famille avant tout (limiter l'engagement professionnel pour pouvoir accorder du temps à la famille, modifier l'horaire de travail, planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux, attribuer la responsabilité de la famille à l'un des partenaires, laisser les problèmes professionnels au travail);

5.3 Quelles stratégies les familles canadiennes peuvent-elles utiliser pour améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

- sacrifiant des besoins personnels (délaissé certaines tâches domestiques, s'accommoder de moins de sommeil, réduire les activités extérieures, acheter davantage de produits et services);
- chercher du soutien social (compter sur l'aide de la famille élargie ou des amis);
- engager quelqu'un de l'extérieur (pour les soins aux enfants ou aux aînés).

Les analyses révèlent que nombre des relations entre les stratégies d'adaptation familiales et le conflit entre le travail et la vie personnelle sont complexes et varient selon le sexe des personnes, leur type d'emploi et le fait qu'elles soient ou non responsables de personnes à charge. On note également que certaines aident bel et bien les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle, mais que d'autres l'intensifient ou n'y sont pas associées. On peut tirer les conclusions générales suivantes concernant l'utilisation des stratégies d'adaptation familiales et le conflit entre le travail et la vie personnelle :

- à l'exception d'une stratégie (se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités familiales), la restructuration des rôles familiaux n'est pas associée au conflit entre le travail et la vie personnelle, ce qui est malheureux, car la majorité des familles canadiennes utilisent les stratégies de cette catégorie;
- les employés qui tentent de s'adapter en faisant passer leur famille avant tout sont plus en mesure de composer avec la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille que leurs homologues qui utilisent rarement ces techniques;
- les employés qui tentent de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en sacrifiant des besoins personnels signalent des niveaux plus élevés des quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle que leurs homologues qui tentent rarement de « tout faire ». En particulier, les employés qui utilisent ces stratégies et qui ont la garde de personnes à charge sont plus susceptibles de signaler des niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille et de pression sur le fournisseur de soin;
- les données indiquent que les stratégies d'adaptation faisant appel au soutien social n'aident pas les employés à composer avec l'interférence entre les rôles. Cependant, utilisées avec modération, elles semblent aider les femmes à composer avec la surcharge de rôles (lorsqu'on tient compte du type d'emploi) et avec la pression sur le fournisseur de soins;
- la capacité de se procurer de l'aide extrafamiliale n'est pas associée à l'interférence de la famille dans le travail et à la pression sur le fournisseur de soins. Les employés qui signalent des niveaux élevés de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille sont plus susceptibles d'utiliser les deux stratégies d'adaptation associées à cette catégorie. Le fait que ces relations soient positives semble indiquer que dans les deux cas, l'équilibre ne s'achète pas.

5.3 Quelles stratégies les familles canadiennes peuvent-elles utiliser pour améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

De quelle façon les familles peuvent-elles composer efficacement avec la surcharge de rôles?

Il y a plusieurs conseils à donner aux employés sur quoi faire ou ne pas faire pour composer avec la surcharge de rôles. La réduction des heures de sommeil ne fonctionne pas (stratégie associée à des niveaux beaucoup plus élevés de surcharge de rôles). Mentionnons, parmi les stratégies efficaces :

- laisser les problèmes professionnels au travail (stratégie particulièrement efficace pour les femmes);
- modifier l'horaire de travail;
- engager quelqu'un pour s'occuper des enfants (stratégie efficace si utilisée modérément);
- se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités familiales.

Enfin, la forte association positive entre trois stratégies d'adaptation (délaisser certaines tâches domestiques, réduire les activités extérieures, acheter des produits et services) indique que ni les sacrifices personnels ni l'achat de produits et services n'aident les employés à composer avec la surcharge de rôles.

De quelle façon les familles peuvent-elles efficacement composer avec l'interférence du travail dans la famille?

Que peut-on dire aux familles sur le sujet de l'adaptation à l'interférence du travail dans la famille? Premièrement, nous leur suggérons d'utiliser les stratégies suivantes :

- délaissier certaines tâches domestiques (efficace lorsqu'utilisée modérément, mais associée à une interférence accrue lorsqu'utilisée souvent);
- réduire les activités extérieures (efficace chez les femmes lorsqu'utilisée modérément, mais associée à une interférence accrue lorsqu'utilisée souvent);
- laisser les problèmes professionnels au travail (particulièrement efficace chez les hommes);
- modifier l'horaire de travail.

En second lieu, nous leur recommandons de ne pas réduire leurs heures de sommeil, car cette stratégie est associée positivement à l'interférence du travail dans la famille (plus elle est utilisée, plus l'interférence est forte).

De quelle façon les familles peuvent-elles composer efficacement avec l'interférence de la famille dans le travail?

La présente étude n'est guère utile pour apprendre aux familles à composer avec l'interférence de la famille dans le travail. Seules deux stratégies familiales sont associées de façon importante à ce type de conflit dans les analyses selon le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge : engager quelqu'un pour s'occuper des enfants et s'accommoder de moins de sommeil. Nous notons ici encore que le recours modéré (quelques fois par semaine) à de l'aide rémunérée

5.3 Quelles stratégies les familles canadiennes peuvent-elles utiliser pour améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?

aide davantage les employés à composer avec cette forme de conflit qu'une utilisation rare ou fréquente. Comme les employés signalant des niveaux plus élevés d'interférence sont plus susceptibles de réduire leurs heures de sommeil, cette stratégie ne semble pas efficace pour composer avec cette forme de conflit.

De quelle façon les familles peuvent-elles composer efficacement avec la pression sur le fournisseur de soins?

Les résultats concernant l'adaptation à la pression sur le fournisseur de soins sont très similaires à ceux observés pour l'interférence de la famille dans le travail, à la différence près que les deux stratégies qui y sont associées consistent à engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge et à s'accommoder de moins de sommeil. L'utilisation fréquente de ces stratégies est associée à des niveaux plus élevés de pression sur le fournisseur de soins.

Chapitre 6 Conclusions et recommandations

Chapitre 6 Conclusions et recommandations

Au début du présent rapport, nous avons posé les cinq questions suivantes :

1. De quelle façon les employés canadiens composent-ils avec des exigences professionnelles et familiales concurrentes? De façon plus précise :
 - Quelles ressources les organisations canadiennes mettent-elles à la disposition de leurs employés pour les aider à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle?
 - Quelles sont les stratégies d'adaptation individuelles utilisées par les employés canadiens?
 - Quelles sont les stratégies d'adaptation utilisées au sein des familles?
2. Quels conseils peut-on donner aux organisations souhaitant réduire les niveaux de surcharge de rôles, d'interférence du travail dans la famille, d'interférence de la famille dans le travail et de pression sur le fournisseur de soins au sein de leur main-d'œuvre?
3. Quels conseils peut-on donner aux employés pour les aider à composer le mieux possible avec la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins?
4. Quels conseils peut-on donner aux familles pour les aider à composer le mieux possible avec la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins?
5. De quelle façon le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge influencent-ils :
 - l'utilisation de ces différentes stratégies d'adaptation;
 - le type de conseils fournis (à savoir quelles sont les stratégies les plus efficaces pour les femmes, pour les hommes, pour les employés ayant la garde de personnes à charge, pour les employés sans personnes à charge, pour les gestionnaires et les professionnels, pour les personnes occupant d'autres types d'emploi)?

Voici les étapes que nous avons suivies pour répondre à ces questions. Nous avons d'abord procédé à un examen des recherches entreprises sur le sujet pour dégager d'éventuelles variables modératrices du conflit entre le travail et la vie personnelle. Nous avons ensuite regroupé ces variables en trois grandes catégories : de nature organisationnelle, individuelle ou familiale. Nous avons analysé les écarts à l'aide d'ANOVA afin d'évaluer la capacité des différentes variables modératrices d'aider les employés à composer avec les quatre formes de conflit examinées ici.

6.1 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les organisations canadiennes?

Le présent chapitre résume les grandes conclusions relatives aux cinq questions de recherche et formule quelques recommandations quant à la façon d'atténuer chacune des formes de conflit entre le travail et la vie personnelle à partir des connaissances acquises dans le cadre de cette recherche. Le chapitre comporte quatre sections. La première présente les principaux résultats concernant la disponibilité des diverses politiques et pratiques favorables à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle. Nous y abordons également la relation unissant ces mesures au conflit entre le travail et la vie personnelle des employés. La seconde section examine les relations entre ce conflit et les stratégies d'adaptation individuelles et la troisième, les relations entre le conflit et les stratégies d'adaptation familiales. La quatrième section clôt le chapitre avec une liste de recommandations clés visant à aider les organisations, les employés et leurs familles à composer avec les divers types de conflit entre le travail et la vie personnelle.

6.1 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les organisations canadiennes?

La présente section est divisée en trois parties principales. La première présente d'importantes données de référence datant de 2001 et portant sur l'utilisation et la perception des politiques et pratiques favorables aux employés offertes par des organisations canadiennes d'au moins 500 employés : formules de travail non conventionnelles, souplesse en matière d'horaires et de lieux de travail (c.-à d. souplesse perçue), direction conciliante, mesures et avantages officiels. Dans la seconde partie, nous nous intéressons à l'incidence du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge sur l'utilisation de formules de travail non conventionnelles et sur la souplesse perçue.⁴⁸ Nous présentons d'abord les différences entre les sexes notées dans les analyses selon le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge. Nous dégageons ensuite les différences entre les groupes ayant des personnes à charge et ceux qui n'en ont pas, puis celles entre les gestionnaires/professionnels et les personnes occupant d'autres types d'emploi sans tenir compte du sexe des employés. Cette partie comprend également une discussion des différences en matière d'utilisation et de perception attribuables à la fois au sexe, au type d'emploi et au fait d'être responsable ou non de personnes à charge. La troisième partie du présent chapitre répond à la seconde question de recherche en indiquant jusqu'à quel point les différentes mesures de soutien organisationnelles examinées dans la présente étude aident bel et bien les employés à concilier exigences professionnelles et familiales. Cette information est essentielle pour les décideurs et les entreprises à la recherche de conseils sur les politiques et les pratiques favorables à l'équilibre travail/vie personnelle qu'ils devraient mettre en place et sur les façons de maximiser leur rendement sur le capital investi dans ce domaine.

⁴⁸ Le secteur et le type d'organisation, et non le sexe, la responsabilité de personnes à charge et le type d'emploi, sont les premières variables prédictives du comportement du gestionnaire et de la disponibilité des avantages tenant compte des besoins de la famille examinés ici. Il n'y a donc pas lieu d'examiner l'incidence du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge sur la disponibilité réelle des mesures de soutien organisationnelles.

6.1.1 Données de référence sur la disponibilité de mesures et pratiques tenant compte des besoins des familles au Canada

6.1.1 Données de référence sur la disponibilité de mesures et pratiques tenant compte des besoins des familles au Canada

Actuellement, les formules de travail non conventionnelles sont assez peu utilisées au Canada

En ce qui concerne l'utilisation de formules de travail non conventionnelles, les organisations canadiennes n'ont guère changé en l'espace de dix ans (Higgins et Duxbury, 2002). Un peu plus de la moitié (59 %) des répondants ont un horaire de travail « ordinaire » (c.-à-d. très peu de souplesse en matière d'horaires et de lieux de travail). Un peu moins du quart (23 %) ont des horaires variables, 14 % font une semaine de travail comprimée et 4 % travaillent à temps partiel. Les programmes officiels de partage d'emploi et de télétravail sont encore rares (1,3 % et 1 % respectivement).

Certains Canadiens jouissent d'une grande souplesse en matière d'horaires et de lieux de travail, mais nombre d'autres n'y ont pas accès

Les données offrent une vision partagée du niveau de souplesse dont les employés canadiens jugent disposer en matière d'horaires et de lieux de travail. Une majorité simple de répondants (39 %) estime disposer d'une souplesse officieuse modérée et un répondant sur trois, d'une souplesse élevée (33 %). Par contre, une importante proportion de l'échantillon (29 %) estime qu'elle ne contrôle guère son horaire.

L'examen des formes de souplesse comprises dans l'instrument de mesure de la souplesse perçue nous renseigne sur les points qu'on pourrait sans doute améliorer. Les prochaines conclusions s'appuient sur ces données. Premièrement, le fait qu'environ la moitié des répondants indiquent qu'il est facile pour eux de choisir librement le moment de leurs vacances, d'interrompre temporairement leur journée de travail pour des raisons familiales ou personnelles, de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade, de revenir du travail à temps pour prendre leurs repas en famille et de varier leurs heures de travail semble indiquer que de nombreuses organisations de notre échantillon se sont dotées de programmes progressistes pour aider leurs employés à s'acquitter de leurs responsabilités parentales.

Deuxièmement, les données témoignent du fait que de nombreuses organisations voient encore les questions touchant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle sous l'angle des soins aux enfants et n'ont guère progressé sur le plan des soins aux aînés. Un peu moins de la moitié des répondants estiment difficile de prendre un congé payé pour s'occuper d'aînés, soit le double du nombre de personnes ayant répondu la même chose pour les soins aux enfants malades. Il s'agit d'un constat malheureux étant donné le vieillissement de la population canadienne.

Troisièmement, le fait que seul un répondant sur trois estime facile de s'absenter du travail pour assister à un cours ou à une conférence (ce qu'un autre tiers juge difficile) est également déroutant. Cela laisse en effet entendre que de nombreuses organisations canadiennes ne voient pas l'avancement professionnel comme une responsabilité partagée. Malheureusement, en omettant d'envisager cette question dans le contexte de la conciliation travail/vie personnelle, ces organisations mettent en péril

6.1.1 Données de référence sur la disponibilité de mesures et pratiques tenant compte des besoins des familles au Canada

l'avancement professionnel de leurs employés responsables de personnes à charge, employés dont la capacité de participer à des activités de formation le soir ou les fins de semaine est limitée. Ce manque de souplesse risque de poser de plus en plus problème dans un marché du travail favorable à la main-d'œuvre.

Quatrièmement, près de 40 % des répondants jugent difficile d'aménager leur horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux, ce qui semble indiquer que de nombreuses organisations canadiennes persistent à mener leurs activités selon le « mythe du cloisonnement du travail et de la vie personnelle ». Une telle conception des choses était possible à l'époque où dans la famille canadienne typique, l'homme assurait le soutien de la famille et la femme, les soins aux enfants à la maison, mais elle n'est plus possible maintenant que les familles biactives sont devenues la norme au Canada.

Cinquièmement, 70 % des répondants disent qu'il leur est difficile de travailler de leur domicile. On peut en conclure que les organisations répugnent encore à offrir plus de choix à leurs employés en matière de lieux de travail. Le manque de progrès dans ce domaine s'explique difficilement, car de nombreux facteurs (p. ex. percées technologiques, augmentation du nombre de travailleurs du savoir au Canada, nombre d'employés canadiens qui font des heures supplémentaires non payées à la maison) semblent indiquer qu'il est non seulement possible, mais aussi avantageux, dans un marché du travail plus restreint, d'offrir une telle souplesse.

Enfin, le fait que les trois quarts des répondants estiment difficile d'être de retour du travail lorsque leurs enfants reviennent de l'école illustre concrètement la façon dont le travail interfère avec la famille. Ces résultats indiquent également que les employeurs et les décideurs du gouvernement doivent cesser de penser uniquement à la question relativement étroite de la garde de jour pour englober les soins prodigués aux enfants avant et après l'école. Comme le montre la présente étude, les besoins en matière de garde ne disparaissent pas lorsque les enfants commencent l'école.

Environ la moitié des répondants disent avoir un supérieur conciliant

Nos recherches antérieures dans ce domaine ont montré que le comportement du supérieur immédiat d'un employé est une importante variable prédictive de la capacité de ce dernier à équilibrer travail et vie personnelle (Duxbury et Higgins, 1995). Les données amassées dans le cadre de la présente étude nous aident à quantifier la présence de ce genre de gestionnaire au sein des plus grandes organisations canadiennes. Résultat réjouissant, près de la moitié (47 %) des répondants estiment avoir un supérieur conciliant (c.-à-d. qui manifeste fréquemment les neuf comportements qui, selon les employés, dénotent une attitude conciliante). Par contre, un peu plus du tiers des répondants (37 %) travaillent pour des supérieurs « inconséquents » qui ne manifestent pas systématiquement les comportements conciliants (c.-à-d. qui manifestent certains comportements seulement). Enfin, le supérieur d'environ un répondant sur cinq (16 %) manifeste rarement les comportements compris dans l'instrument de mesure « gestionnaire conciliant ».

Un répondant sur dix relève d'un supérieur non conciliant

Les résultats de notre étude nous permettent d'estimer le nombre d'employés dont le supérieur est non conciliant (qui manifeste fréquemment les six comportements qui, selon les employés, dénotent une attitude non conciliante). Il est rassurant de constater qu'un peu plus de la moitié (57 %) des employés relèvent de supérieurs qui manifestent rarement des comportements jugés non conciliants, mais une importante proportion de Canadiens n'ont pas cette chance. En effet, un peu plus d'un répondant sur dix (13 %)

6.1.1 Données de référence sur la disponibilité de mesures et pratiques tenant compte des besoins des familles au Canada

travaille pour un supérieur qui manifeste fréquemment des comportements non conciliants (p. ex. accorder plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats ou travailler de longues heures et s'attendre à ce que ses employés fassent de même). Enfin, un peu moins du tiers des répondants (29 %) relèvent de supérieurs inconséquents, qui se comportent parfois de façon non conciliante.

Les données offrent une vision partagée de la disponibilité des avantages tenant compte des besoins des familles

Les cinq avantages les plus courants au sein des plus grandes organisations canadiennes (congés non payés [84 %], counselling psychologique ou en santé [programmes d'aide aux employés, 83 %], capacité de prendre un jour de congé non payé pour cause d'urgence [76 %], capacité de se faire payer les heures supplémentaires en jours de congé [75 %] et capacité de prendre des congés à court terme non payés pour des raisons personnelles ou familiales [66 %]) ont deux caractéristiques communes. Premièrement, elles sont de nature passive. En second lieu, elles sont rentables pour l'employeur, car l'employé qui prend congé pour des raisons personnelles/familiales n'est pas payé.

Moins de la moitié des employés ont accès à des avantages progressistes comme les formules de travail souples (49 %), le travail à temps partiel avec avantages calculés au prorata (45 %), les mesures d'aide à la réinstallation (44 %), les congés payés pour raisons personnelles (42 %) et le télétravail (20 %). Pratiquement aucun des employeurs les plus importants du Canada n'aide les employés à s'acquitter de leurs obligations envers des personnes à charge (seulement 8 % de l'échantillon a accès à des services de garde de jour sur place offerts par l'employeur; 7 % a accès à des services d'aiguillage pour les soins aux enfants et 6 %, pour les soins aux aînés).

Il est possible de tirer les conclusions suivantes sur la façon dont les organisations canadiennes contemporaines voient les questions entourant la conciliation travail/vie personnelle : leur attitude est passive plutôt que proactive, centrée sur l'employeur plutôt que sur l'employé et fondée sur le « mythe du cloisonnement du travail et de la vie personnelle ». De plus, elle vise à atténuer les symptômes associés à un conflit intense entre le travail et la vie personnelle et à s'attaquer au problème immédiat plutôt qu'à dégager et à éliminer les causes sous-jacentes du stress. Il est important de remarquer que de nombreuses mesures favorables à l'équilibre travail/vie personnelle semblent conçues pour gérer les « exploités » (les employés qui abusent des mesures et programmes de soutien) plutôt que la vaste majorité d'employés honnêtes qui n'utiliseront ces mesures qu'au besoin⁴⁹.

Cette conception de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle pénalise sur le plan économique, tant l'employé, qui ne peut réconcilier des demandes professionnelles et familiales concurrentes, que l'organisation, qui doit s'attaquer sans arrêt aux mêmes problèmes.

Il est important, cependant, de noter certains progrès en ce qui concerne les types d'avantages offerts par les organisations canadiennes. Certaines d'entre elles ont reconnu concrètement que leurs employés avaient des responsabilités à l'extérieur du travail et ont appuyé le besoin d'équilibre de leur main-d'œuvre en lui offrant des formules de travail souples, des avantages sociaux calculés au prorata pour du travail à temps partiel, des mesures d'aide à la réinstallation et des congés pour raisons personnelles payés. Les employés pouvant prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'une urgence personnelle sont deux fois moins nombreux que ceux qui peuvent prendre un jour de congé non payé dans la même situation. Ce fait illustre bien la vision de la vie professionnelle qui domine chez les employeurs d'aujourd'hui.

⁴⁹ De nombreuses organisations n'offrent pas d'avantages comme des congés personnels payés ou du télétravail parce qu'ils craignent que certains employés en abusent.

6.1.2 Quelle est l'incidence du sexe des employés, de leur type d'emploi et du fait qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge sur leur perception et leur utilisation des mesures de soutien offertes par leur employeur?

6.1.2 Quelle est l'incidence du sexe des employés, de leur type d'emploi et du fait qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge sur leur perception et leur utilisation des mesures de soutien offertes par leur employeur?

L'utilisation des formules de travail non conventionnelles est très faiblement associée au sexe

À l'exception d'une formule (le travail à temps partiel), l'utilisation de formules de travail non conventionnelles n'est pas associée au sexe. Cela dit, il est important de noter que les femmes sont significativement plus susceptibles que les hommes de travailler à temps partiel, et ce, peu importe leur situation familiale ou leur type d'emploi. Cet écart entre les sexes observé dans la plupart des pays industrialisés a été expliqué par le fait que la femme est perçue (par les deux sexes) comme ayant la responsabilité principale des rôles familiaux et domestiques, surtout lorsque ses enfants sont jeunes. Malheureusement, la recherche a également montré que les femmes qui travaillent à temps partiel sont souvent pénalisées sur le plan économique (revenus moindres, pas d'avantages, moins d'occasions d'avancement professionnel, pension réduite).

Les femmes sont moins susceptibles que les hommes de croire qu'elles peuvent prendre un jour de congé payé pour des raisons familiales

Les femmes, peu importe leur type d'emploi et qu'elles soient ou non responsables de personnes à charge, sont significativement plus susceptibles que les hommes de dire avoir de la difficulté à :

- travailler de leur domicile pendant la journée;
- interrompre temporairement leur journée de travail;
- prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade ou d'un aîné à charge.

Les hommes, par ailleurs, sont plus susceptibles que les femmes d'estimer ces actions faciles. Ces résultats sont inquiétants, car les femmes de l'échantillon sont plus susceptibles que les hommes d'avoir la responsabilité principale des soins aux enfants et aux aînés dans leur famille (Higgins et Duxbury, 2002).

6.1.2 Quelle est l'incidence du sexe des employés, de leur type d'emploi et du fait qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge sur leur perception et leur utilisation des mesures de soutien offertes par leur employeur?

Les femmes et les hommes ayant la garde de personnes à charge sont plus susceptibles de faire du télétravail de guérilla

Les employés responsables de personnes à charge, peu importe leur sexe, sont plus susceptibles de faire du télétravail de guérilla (c.-à-d. travailler au besoin de leur domicile pendant les heures habituelles) que leurs homologues sans personnes à charge. Il se peut que ce groupe utilise cette formule pour travailler tout en s'occupant de personnes à charge malades ou en vaquant à d'autres responsabilités familiales qui les obligent à demeurer à la maison pendant les heures de travail habituelles.

Les hommes et les femmes sans personnes à charge sont plus susceptibles de travailler par roulement

Peu importe leur sexe, les employés sans personnes à charge sont plus susceptibles de travailler par roulement que leurs homologues ayant des personnes à charge, mais il est impossible de dire exactement pourquoi. Il se pourrait que les responsables de personnes à charge tentent d'éviter ce genre d'horaire parce qu'ils estiment (ou savent d'expérience) qu'ils auront plus de difficulté à s'acquitter de leurs responsabilités de fournisseurs de soins. Il se pourrait à l'inverse qu'ils ne puissent travailler par roulement parce qu'ils sont incapables d'assurer la prestation de soins à leurs personnes à charge (enfants ou aînés) lorsque leur horaire est atypique. Enfin, il se pourrait que les employeurs choisissent des employés ayant moins de responsabilités extérieures pour le travail par roulement, que ce soit par altruisme ou dans le simple but de réduire l'absentéisme et les mouvements de l'effectif.

Les femmes et les hommes ayant la garde de personnes à charge sont plus susceptibles de juger difficile d'aménager leur horaire pour respecter des engagements personnels ou familiaux

Une seule différence en matière de souplesse perçue est associée au fait d'être responsable de personnes à charge. Les employés ayant une telle responsabilité, peu importe leur sexe, sont plus susceptibles de juger difficile d'aménager leur horaire pour respecter des engagements personnels ou familiaux. Quel est le groupe disposant de la plus faible souplesse en matière d'horaires? Selon notre étude, les mères et les femmes responsables des soins aux aînés (43 % des membres de ce groupe estiment ces actions difficiles). Il s'agit là de résultats malheureux, car les employés responsables de personnes à charge risquent d'avoir davantage besoin que les autres de la capacité d'aménager leur horaire. Ces données démentent également l'idée que les mères et les femmes responsables des soins aux aînés font l'objet d'un traitement de faveur au travail. En fait, nos données pourraient indiquer l'inverse. Elles sous-entendent également que les organisations ne tiennent pas compte de la situation familiale des employés lors de l'aménagement des horaires de travail. En d'autres mots, le « mythe du cloisonnement du travail et de la vie personnelle » semble toujours être le principe directeur dans la majorité des grandes organisations au Canada.

Les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles d'utiliser des formules de travail souples

Les gestionnaires et les professionnels, peu importe leur sexe, sont deux fois plus susceptibles que les personnes occupant d'autres types d'emploi d'utiliser des formules de travail qui offrent une plus grande souplesse en matière d'horaires (p. ex. horaires variables) et de lieux de travail (p. ex. télétravail de guérilla). Les personnes occupant d'autres types d'emploi, par contre, sont plus susceptibles d'avoir un horaire de travail fixe (aucune souplesse en matière d'heures d'arrivée et de départ) et de travailler par roulement, une formule de travail qui perturbe les rythmes familiaux.

6.1.2 Quelle est l'incidence du sexe des employés, de leur type d'emploi et du fait qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge sur leur perception et leur utilisation des mesures de soutien offertes par leur employeur?

Les gestionnaires et les professionnels jugent disposer d'une souplesse plus élevée en matière de lieux de travail

Deux différences relatives au type d'emploi sont à noter en ce qui concerne la souplesse perçue. Peu importe leur sexe, les gestionnaires et les professionnels de l'échantillon sont significativement plus susceptibles que leurs homologues occupant d'autres types d'emploi d'estimer facile de travailler de leur domicile pendant les heures de travail habituelles, mais difficile de varier leurs heures de travail. Autrement dit, ce groupe juge disposer d'une grande souplesse en matière de lieux de travail, mais d'une souplesse moins élevée en matière d'horaires. Le premier résultat concorde avec le fait que ce groupe est également plus susceptible de faire du télétravail de guérilla, mais le second vient contredire les données indiquant qu'il est aussi plus susceptible d'utiliser des formules de travail souples. Cet écart est intéressant, car il semble indiquer que les exigences attachées aux postes professionnels ou de gestion (qui ont beaucoup augmenté au fil du temps) sont si importantes qu'il est difficile pour leurs titulaires de modifier leurs heures de départ et d'arrivée, et ce, même s'ils utilisent en principe des formules de travail souples. Ces résultats laissent également entendre que la souplesse en matière d'horaires diminue au rythme de l'augmentation de la charge de travail. Fait intéressant, par contre, on ne peut dire la même chose de la souplesse en matière de lieux de travail. Tel que nous l'avons noté ailleurs (Duxbury et Higgins, 2003), les gestionnaires consacrent un bon nombre d'heures chaque mois à du travail non rémunéré à la maison les soirs et les fins de semaine. Il semble qu'un des avantages de cette formule soit que le télétravail est mieux accepté pour ce type d'emploi que pour les autres. Il se pourrait également que l'employeur accorde plus volontiers sa permission à des employés ayant démontré qu'ils peuvent travailler de façon productive de leur domicile et qui disposent de la technologie pour le faire.

La souplesse perçue est moindre chez les femmes gestionnaires ou professionnelles

La plupart des différences entre les sexes en matière de souplesse perçue disparaissent lorsqu'on fait un ajustement pour le facteur du type d'emploi. L'écart qui demeure sépare les gestionnaires et les professionnels masculins de leurs homologues féminins. Les femmes gestionnaires ou professionnelles sont plus susceptibles que leurs homologues masculins de signaler de la difficulté à varier leur horaire de travail, à choisir librement le moment de leurs vacances, à prendre congé pour assister à un cours et à aménager leur horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux. Nous n'avons observé aucun écart de ce type chez les personnes occupant d'autres types d'emploi.

Non seulement les femmes gestionnaires ou professionnelles disposent de moins de souplesse que leurs homologues masculins, elles sont également désavantagées par rapport aux femmes occupant d'autres types d'emploi. Elles sont, par exemple, significativement plus susceptibles que ces dernières de signaler des difficultés à prendre congé lorsqu'elles le désirent, à prendre congé pour assister à un cours, à interrompre temporairement leur journée de travail pour des raisons personnelles, à prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade ou d'un aîné dont elles ont la charge ainsi qu'à être à la maison lorsque leurs enfants reviennent de l'école.

Ces résultats sont fort intéressants étant donné ce qu'ils nous apprennent des femmes occupant des postes professionnels ou de gestion. Il est peu probable que ces dernières soient moins en mesure de varier leurs heures de travail que les autres employés. Ces données permettent plutôt de présumer que ces femmes sont moins susceptibles de se prévaloir de la souplesse offerte ou de demander certains faveurs concernant les congés, les heures de travail, etc. Nous ne pouvons que spéculer sur les raisons à l'origine de cet état de choses. Parmi les explications possibles, on trouve l'idée que les femmes gestionnaires ou professionnelles

6.1.3 Que peuvent faire les organisations pour aider les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle?

s'inquiètent plus que leurs homologues masculins ou que les employés occupant d'autres types de poste de la façon dont leur employeur les percevra si elles varient leurs heures, aménagent leur horaire en fonction de leurs engagements familiaux, etc. (elles s'inquiètent d'être cataloguées dans la « filière maman », qu'on croit qu'elles ne prennent pas leur carrière au sérieux). Il se peut également que ces femmes se sentent davantage tenues de montrer l'exemple à leurs subordonnés ou estiment que le fait de faire passer leur famille avant le travail limitera le développement de leur carrière. Il faudrait que d'autres études entreprennent de déterminer si ces pressions sont autogènes (c.-à-d. si les femmes qui gravissent les échelons dans les organisations canadiennes sont moins susceptibles de laisser leur famille interférer avec leur travail) ou le fruit de la culture (c.-à-d. engendrées par le fait de travailler dans une organisation qui récompense les employés faisant passer leur travail avant la famille).

6.1.3 Que peuvent faire les organisations pour aider les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle?

La présente sous-section est structurée de façon à aider les organisations et les gouvernements à concentrer leurs efforts sur un type de conflit entre le travail et la vie personnelle ou sur un groupe particulier d'employés (p. ex. femmes gestionnaires ou professionnelles, mères). Chacun des quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle y est examiné séparément. Pour aider les lecteurs à comprendre les données, nous avons regroupé les résultats en deux catégories, selon la force de l'association entre la mesure de soutien organisationnelle et le conflit entre le travail et la vie personnelle :

- mesures de soutien organisationnelles *fortement* associées au type de conflit entre le travail et la vie personnelle à l'étude (critère : $R^2 \geq 0,1^{50}$);
- mesures de soutien organisationnelles *modérément* associées au type de conflit entre le travail et la vie personnelle à l'étude (critère : R^2 se situant entre 0,05 et 0,1).

Règle générale, plus le R^2 est élevé, plus le lien entre la mesure et le niveau (accru ou moindre) de conflit entre le travail et la vie personnelle est fort.

Nous faisons ensuite appel à d'autres données pour préciser les effets de chaque mesure organisationnelle. Dans le but de déterminer la meilleure façon de cibler les interventions organisationnelles, nous examinons les différences ayant trait au sexe, à la responsabilité de personnes à charge et au type d'emploi dans la relation entre la mesure organisationnelle et le type de conflit entre le travail et la vie personnelle. Si le paramètre d'interaction est significatif, nous savons que tous les groupes ne profiteront pas également de la mise en œuvre d'une mesure donnée. Par contre, si ce paramètre n'est pas significatif, nous savons que la mesure aura le même effet sur tous. Enfin, nous présentons une estimation du résultat en matière de conflit entre le travail et la vie personnelle (intensification/atténuation) auquel les organisations peuvent s'attendre si elles choisissent une stratégie plutôt qu'une autre. Pour ce faire, nous examinons l'écart moyen (symbolisé par « Δ », désigne l'écart entre le niveau de conflit d'une personne qui a libre accès à une certaine mesure et d'une personne qui y a peu accès).

⁵⁰ Autrement dit, la mesure explique au moins 10 % de la variation du niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle.

6.1.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

6.1.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

La souplesse perçue est la clé de l'atténuation de la surcharge de rôles

La présente étude a révélé une très forte association entre des niveaux élevés de souplesse perçue et de faibles niveaux de surcharge de rôles. Deux formes de souplesse semblent particulièrement essentielles à la capacité de composer avec ce type de conflit :

- la capacité d'aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux;
- la capacité d'interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons personnelles ou familiales.

Ces deux formes de souplesse aident les employés à s'occuper de questions familiales ou personnelles (anticipées ou non) pendant les heures de travail. Autrement dit, elles leur permettent de mieux contrôler la frontière entre leur travail et leur vie personnelle. Des chercheurs comme Karasek (1979) ont en effet établi qu'un niveau accru de contrôle était important pour aider les employés à composer avec des exigences élevées à leur endroit.

Toutes les autres formes de souplesse comprises dans l'instrument de mesure sont modérément associées à la surcharge de rôles, ce qui accentue l'importance d'augmenter la souplesse perçue au sein de l'organisation pour atténuer ce type de conflit. L'examen de la force de l'association nous permet de classer chaque forme de souplesse selon sa capacité d'atténuer la surcharge de rôles. Pour s'attaquer à cette forme de conflit, les organisations doivent donc :

- permettre davantage aux employés de choisir librement le moment de leurs vacances;
- augmenter la capacité des employés de revenir chez eux à temps pour prendre leurs repas en famille;
- offrir des jours de congé payé pour les personnes qui doivent s'occuper d'aînés à charge;
- offrir des jours de congé payé pour les personnes qui doivent s'occuper d'enfants malades;
- permettre aux parents d'être de retour à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école;
- offrir une plus grande souplesse en matière d'horaires de travail.

Les paramètres d'interaction sont significatifs dans la plupart des analyses, mais le portrait global demeure plutôt clair : tous les employés, peu importe leur sexe, leur type d'emploi et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge, voient leur surcharge de rôles diminuer lorsqu'ils croient disposer d'une souplesse élevée (réduction de l'ordre de -0,5 à 0,8 lorsque l'association est forte et de -0,2 à -0,7 lorsque l'association est modérée).

6.1.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

Il existe une forte association entre la surcharge de rôles et les possibilités d'avancement professionnel

Des niveaux élevés d'une autre forme de souplesse perçue, soit la capacité de prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence, sont également fortement associés à des niveaux moindres de surcharge de rôles, un résultat un peu plus difficile à expliquer. Il se pourrait que les personnes moins surchargées aient plus de temps à consacrer aux activités d'avancement professionnel. Il se pourrait également, à l'inverse, que ces activités apprennent aux employés à travailler de façon plus efficace ou efficiente et allègent ainsi leur surcharge de rôles. Dans un cas comme dans l'autre, la forte relation entre la surcharge et la capacité de participer à ces activités est digne de mention, car ces dernières sont importantes pour les professionnels et les jeunes employés. Ces résultats donnent une autre raison aux organisations de s'attaquer à la surcharge de rôles : une capacité accrue à recruter et à fidéliser les employés.

Les employés dont le supérieur est non conciliant signalent des niveaux plus élevés de surcharge de rôles

De quelle façon les organisations peuvent-elles atténuer la surcharge de rôles? En surveillant l'attitude de la direction en général, surtout la manifestation de comportements non conciliants, ce qui devrait entraîner une importante atténuation de la surcharge de rôles des employés. Les données indiquent qu'un comportement en particulier est fortement associé à la surcharge de rôles : le fait, pour un gestionnaire, d'avoir des attentes irréalistes en matière de travail à effectuer. Les organisations désirent s'attaquer à la surcharge de rôles devraient donc mettre la priorité sur l'atténuation de ce genre de comportement.

L'importance d'élaborer des stratégies pour réduire la manifestation de comportements non conciliants au sein de l'organisation est accentuée par l'association modérée liant une surcharge de rôles accrue et :

- un gestionnaire non conciliant (mesure totale);
- un gestionnaire qui travaille de longues heures et qui s'attend à ce que ses employés fassent de même;
- un gestionnaire qui culpabilise les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles ou familiales;
- un gestionnaire qui accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats.

Un examen plus approfondi révèle que tous les employés, peu importe leur sexe, leur type d'emploi et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge, voient leur surcharge de rôles augmenter modérément ($\Delta = +0,8$) à des niveaux élevés d'attitude non conciliante de la part de la direction.

Les employés dont le supérieur est conciliant signalent des niveaux moindres de surcharge de rôles

Les organisations désirent atténuer la surcharge de rôles de leurs employés peuvent y parvenir en augmentant le nombre de gestionnaires conciliants qu'elles emploient. De façon plus précise, elles doivent amener leurs gestionnaires à manifester plus souvent les comportements suivants :

- planifier efficacement le travail à effectuer;
- être disponible pour répondre aux questions des employés;

6.1.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

- exposer clairement les attentes;
- écouter ce que les employés ont à dire;
- reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail.

La surcharge de rôles diminue pour tous les employés dont le gestionnaire est conciliant (réductions de l'ordre de $\Delta = -0,3$ à $\Delta = -0,6$), mais l'effet d'une attitude conciliante est souvent lié au sexe et au type d'emploi plutôt qu'à la responsabilité de personnes à charge.

Enfin, il faut noter que les quatre autres comportements dénotant une direction conciliante (donner une rétroaction positive, partager l'information avec les employés, appuyer leurs décisions, les consulter avant de prendre des décisions qui touchent leur travail) sont également associés de façon significative à la surcharge de rôles. Dans chaque cas, par contre, la relation est relativement faible et n'est significative que dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge. Les organisations devraient donc d'abord se concentrer sur les cinq comportements susmentionnés.

Les formules de travail souples n'aident guère les employés à composer avec la surcharge de rôles

Les formules de travail souples, en elles-mêmes, ont peu d'incidence sur la surcharge de rôles, conclusion appuyée par ce qui suit. Premièrement, la surcharge de rôles n'est pas liée de façon significative au travail par roulement, aux horaires variables, à la semaine de travail comprimée ou à la journée ordinaire de 9 h à 17 h. En second lieu, lorsqu'il y a association, elle est de force modérée et n'entraîne pas d'importants changements dans la surcharge de rôles. Cela dit, les données suivantes pourraient intéresser les employeurs désireux d'atténuer ce type de conflit chez leurs employés :

- le travail à temps partiel aide les employés responsables de personnes à charge à composer avec la surcharge de rôles. Cependant, les hommes (diminution de $-0,5$ de la surcharge) en profitent plus que les femmes (diminution de $-0,2$), ce qui est intéressant, car les femmes sont plus susceptibles qu'eux de travailler à temps partiel;
- les employés responsables de personnes à charge et qui travaillent de leur domicile arrivent mieux à composer avec la surcharge de rôles (réduction de $-0,3$ de la surcharge).

Les avantages tenant compte des besoins des familles n'aident guère les employés à composer avec la surcharge de rôles

À eux seuls, les avantages sociaux ont peu d'incidence sur la surcharge de rôles des employés. Le fait que les avantages suivants ne sont pas liés de façon significative à ce type de conflit appuie cette conclusion : garde de jour sur place, services d'aiguillage pour les soins aux aînés, formules de travail souples, télétravail, mesures d'aide à la réinstallation, congés pour cause d'urgence, congés non payés, congés pour raisons personnelles payés, congés en guise de paiement d'heures supplémentaires et congés pour raisons personnelles à court terme.

6.1.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

Plusieurs autres avantages, cependant, sont modérément liés à la surcharge de rôles :

- l'utilisation de services d'aiguillage pour les soins aux enfants est associée à des niveaux moindres de surcharge de rôles (diminution de -0,3) chez les employés ayant des personnes à charge;
- les employés très surchargés (surtout ceux qui occupent d'autres types de poste) sont plus susceptibles d'utiliser des programmes d'aide aux employés (PAE);
- le travail à temps partiel et la réduction des heures sont associés à des niveaux moindres de surcharge de rôles chez les hommes et les femmes occupant d'autres types d'emploi.

Des interventions ciblées sont parfois de mise

La capacité de nombreuses mesures d'intervention organisationnelles à atténuer la surcharge de rôles est liée au sexe des employés, à leur type d'emploi et au fait qu'ils aient ou non des personnes à charge. Quels groupes sont les plus (voient le plus la surcharge diminuer) et les moins (voient le moins leur surcharge diminuer) avantagés par les différentes mesures d'intervention organisationnelles examinées ici? On trouvera ci-dessous les réponses à ces questions.

- Une forte impression de souplesse aide les femmes gestionnaires ou professionnelles et les femmes responsables de personnes à charge à composer avec la surcharge de rôles, mais beaucoup moins que les autres groupes d'employés. Ce constat pourrait s'expliquer par le fait qu'on s'attend à ce que ces femmes, qui disposent de plus de souplesse au travail, reprennent du service à la maison.
- La facilité à interrompre temporairement la journée de travail, à aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux et à prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence est associée à une diminution de la surcharge de rôles chez tous les groupes, mais moins chez les femmes gestionnaires ou professionnelles. Il est difficile d'expliquer précisément pourquoi à partir des résultats de cette étude.
- La capacité d'interrompre temporairement la journée de travail pour s'occuper de questions personnelles ou familiales aide les femmes occupant d'autres types d'emploi à composer avec la surcharge de rôles.
- Les hommes et les femmes dont le supérieur est conciliant, surtout ceux et celles qui occupent d'autres types d'emploi, arrivent mieux à composer avec la surcharge de rôles.
- Le fait d'avoir un supérieur qui écoute ses employés et qui planifie efficacement le travail à effectuer aide les femmes occupant d'autres types d'emploi à composer avec la surcharge de rôles.
- Le fait d'avoir un supérieur non conciliant est problématique pour l'ensemble des employés, mais les comportements entraînant les plus hauts niveaux de surcharge de rôles varient d'un groupe d'employés à l'autre, ce qui crée des écarts très intéressants. Par exemple :

6.1.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

- Le fait d'avoir un supérieur qui a des attentes irréalistes en matière de charge de travail est particulièrement problématique pour les employés responsables de personnes à charge et pour les hommes, peu importe leur type d'emploi.
- Le fait d'avoir un supérieur qui travaille de longues heures et qui s'attend à ce que ses employés fassent de même est particulièrement problématique pour les employés occupant d'autres types de poste et pour les responsables de personnes à charge, peu importe leur sexe.
- Le fait d'avoir un supérieur qui culpabilise les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles ou familiales et qui accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats est plus problématique pour les femmes gestionnaires ou professionnelles. Fait intéressant, dans les mêmes circonstances, leurs homologues masculins enregistrent la plus petite hausse de surcharge de rôles.

Ces résultats renforcent notre idée selon laquelle il n'y a pas de solution unique grâce à laquelle les organisations peuvent atténuer la surcharge de rôles au sein de leurs effectifs. En fait, les attentes associées aux rôles sociaux ainsi que la culture et le contexte organisationnels influent tous sur l'efficacité des diverses interventions organisationnelles.

6.1.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

Pour aider à atténuer l'interférence du travail dans la famille, les organisations peuvent faire preuve de plus de souplesse, diminuer le nombre de gestionnaires non conciliants et augmenter le soutien offert par la direction, soit les mêmes choses que pour la surcharge de rôles. On trouvera plus de détails sur ces mesures ci-dessous.

La souplesse perçue est la clé de l'atténuation de l'interférence du travail dans la famille

La présente étude a permis de dégager une très forte association entre des niveaux plus élevés de souplesse perçue et des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille. La force de cette relation est reflétée par le fait que six des dix formes de souplesse à l'étude sont très étroitement liées à ce type de conflit entre le travail et la vie personnelle, tant dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi que dans celle selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge :

- aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux;
- être de retour à la maison à temps pour prendre les repas en famille;
- interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons personnelles ou familiales;

6.1.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

- prendre un congé payé pour assister à un cours ou à une conférence;
- prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade;
- prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge.

Toutes ces formes de souplesse permettent aux employés de mieux contrôler la frontière entre leur travail et leur vie familiale en les aidant à s'occuper de questions personnelles ou familiales (anticipées ou non) pendant les heures de travail. Autrement dit, ces formes de souplesse aident les employés à prendre du temps pour des engagements personnels au cours de la journée de travail « normale ». Étant donné les coûts élevés associés à l'interférence du travail dans la vie personnelle, il semble sensé, du point de vue économique, d'accroître la liberté des employés sur ce point.

Le fait que trois des quatre dernières formes de souplesse sont modérément associées à l'interférence du travail dans la famille vient confirmer encore plus l'importance d'augmenter le niveau de souplesse perçue au sein de l'organisation pour faire diminuer ce type de conflit. Ces résultats indiquent que les organisations désirant atténuer l'interférence du travail dans la famille devraient envisager d'augmenter la capacité des employés de varier leurs heures de travail, de choisir librement le moment de leurs vacances et d'être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école.

Il est également intéressant de noter que le paramètre d'interaction est significatif (à une exception près) dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi, mais rarement dans celle qui tient compte de la responsabilité de personnes à charge, ce qui semble indiquer que ces formes de souplesse sont liées au sexe de la personne ainsi qu'au poste qu'elle occupe dans l'organisation. Néanmoins, tous les employés, peu importe leur sexe ou leur type d'emploi et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge, voient leurs niveaux d'interférence du travail dans la famille diminuer lorsque le niveau de souplesse perçue est élevé.

La personnalité et le comportement du supérieur immédiat sont les principaux points à examiner pour composer avec l'interférence du travail dans la famille

Les données sur l'interférence du travail dans la famille appuient notre idée que le niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle d'un employé dépend davantage de la personne dont il relève que de l'organisation pour laquelle il travaille, conclusion appuyée par les points suivants. Premièrement, il existe une forte association positive entre le fait d'avoir un supérieur non conciliant ($\Delta = +1,0$) et l'interférence du travail dans la famille. Deuxièmement, il existe une forte relation négative entre le fait d'avoir un supérieur conciliant et ce type de conflit ($\Delta = -0,6$). Troisièmement, tous les comportements à l'étude dénotant une attitude conciliante ou non conciliante de la direction sont associés soit fortement, soit modérément à ce type de conflit. Par conséquent, en concentrant leurs efforts sur le comportement de la direction en général et sur la réduction du nombre de gestionnaires non conciliants en particulier, les organisations devraient voir ce type d'interférence diminuer de façon importante. On trouvera plus de détails ci-dessous.

6.1.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

Les employés dont le supérieur est non conciliant signalent des niveaux plus élevés d'interférence du travail dans la famille

La très forte association positive entre l'interférence du travail dans la famille et le fait d'avoir un supérieur aux attentes irréalistes en matière de travail à effectuer ou qui travaille de longues heures et qui s'attend à ce que ses employés fassent de même illustre l'importance d'élaborer des stratégies pour réduire les manifestations de comportements non conciliants au sein de la direction.

Les quatre autres comportements dénotant une direction non conciliante sont modérément associés à l'interférence du travail dans la famille. De façon plus précise, l'interférence augmente chez les personnes dont le supérieur culpabilise les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles ou familiales, accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats, rabaisse les employés devant les autres et ne s'adresse à eux que lorsqu'ils font des erreurs. Les organisations désireuses d'atténuer cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle devraient s'efforcer en priorité de réduire les manifestations de tels comportements.

Tous les employés, peu importe leur sexe ou leur type d'emploi et qu'ils aient ou non des personnes à charge voient leur niveau d'interférence du travail dans la famille augmenter ($\Delta = +1,0$ pour la mesure totale) lorsque l'attitude de la direction est intensément non conciliante. Toutefois, la relation entre de nombreux comportements compris dans l'instrument de mesure et ce type d'interférence dépend du sexe et du type d'emploi des répondants.

Le fait d'avoir un gestionnaire conciliant aide les employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille

Des efforts pour augmenter le nombre de gestionnaires conciliants au sein de l'organisation devraient également aider les employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille. Voici, de façon plus précise, les comportements à favoriser chez les supérieurs :

- écouter ce que les employés ont à dire;
- planifier efficacement le travail à effectuer;
- être disponible pour répondre aux questions des employés;
- consulter les employés avant de prendre des décisions qui touchent leur travail;
- exposer clairement les attentes;
- reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail;
- appuyer les décisions des employés;
- donner une rétroaction positive;
- partager l'information avec les employés.

Tous les employés dont le supérieur est conciliant signalent des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille (diminutions entre $-0,3$ et $-0,6$). L'effet du soutien de la direction sur ce type de conflit varie selon le sexe et le type d'emploi, mais pas selon la responsabilité de personnes à charge.

6.1.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

Le travail par roulement est associé à des niveaux plus élevés d'interférence du travail dans la famille

Les formules de travail souples, à elles seules, n'ont guère d'incidence sur l'interférence du travail dans la famille, conclusion appuyée par ce qui suit. Premièrement, les relations entre ce type de conflit et les horaires variables, la semaine de travail comprimée et l'horaire ordinaire de 9 h à 17 h ne sont pas significatives. Deuxièmement, les relations significatives sont faibles et n'entraînent pas de grande variation du niveau d'interférence. Cela dit, les employeurs qui désirent s'attaquer à ce type de conflit devraient porter attention aux prochains points.

- Le travail à temps partiel aide les employés responsables de personnes à charge à composer avec l'interférence du travail dans la famille, les hommes (baisse d'interférence de $-0,5$) plus que les femmes (baisse de $-0,2$). Ces résultats concordent avec ceux obtenus pour la surcharge de rôles.
- Le travail par roulement est associé de façon importante et positive à l'interférence du travail dans la famille et semble plus problématique pour les femmes occupant d'autres types d'emploi (augmentation d'interférence de $+0,5$ par comparaison à $+0,3$ pour leurs homologues masculins et à $+0,2$ pour les hommes et les femmes gestionnaires et professionnels).
- Tant le télétravail de guérilla que le télétravail officiel sont modérément associés à une interférence accrue du travail dans la famille ($+0,3$ et $+0,2$ respectivement) lorsqu'on tient compte du sexe et du type d'emploi.

Les avantages tenant compte des besoins des familles n'aident guère à composer avec l'interférence du travail dans la famille

À eux seuls, les avantages offrant un soutien aux employés ont peu d'incidence sur l'interférence du travail dans la famille, conclusion appuyée par le fait que les relations entre ce type de conflit et l'utilisation des avantages suivants ne sont pas significatives : garde de jour sur place, services d'aiguillage pour les soins aux enfants ou aux aînés, formules de travail souples, PAE, congés pour cause d'urgence, congés non payés, congés pour raisons personnelles payés, congés en guise de paiement d'heures supplémentaires et congés pour raisons personnelles à court terme. De plus, les avantages suivants ne sont pas liés à l'interférence du travail dans la famille lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge : télétravail, mesures d'aide à la réinstallation, travail à temps partiel, emploi partagé. Cependant, plusieurs avantages sont faiblement liés à ce type de conflit lorsqu'on tient compte du type d'emploi; par exemple, ce conflit s'atténue chez les hommes et les femmes utilisant des mesures d'aide à la réinstallation ($\Delta = -0,3$) ou le travail à temps partiel/la réduction des heures de travail ($\Delta = -0,5$).

Des interventions ciblées sont parfois de mise

La capacité des différentes mesures d'intervention organisationnelles à atténuer l'interférence du travail dans la famille est liée au sexe, au type d'emploi et à la responsabilité de personnes à charge. Les employeurs qui désirent aider les femmes occupant d'autres types d'emploi à composer avec ce type de conflit devraient leur permettre davantage d'aménager leur horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux, d'interrompre temporairement leur journée de travail pour s'occuper de questions personnelles/familiales et de varier leurs heures de travail. Ils devraient également tenter de réduire au maximum le travail par roulement au sein de ce groupe.

6.1.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

Les employeurs qui désirent aider les employés occupant d'autres types d'emploi, peu importe leur sexe, à composer avec ce type de conflit devraient envisager les mesures suivantes :

- permettre aux employés de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge;
- augmenter le nombre de gestionnaires conciliants au sein de l'organisation, en les incitant surtout à être disponibles pour répondre aux questions des employés, à consulter ces derniers avant de prendre des décisions qui touchent leur travail, à exposer clairement les attentes, à reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail, à appuyer les décisions des employés, à leur donner une rétroaction positive et à partager l'information avec eux;
- réduire le nombre de gestionnaires non conciliants au sein de l'organisation; plus précisément, éviter que ceux ayant de nombreux subordonnés occupant des emplois « autres » les rabaisent en public, aient des attentes irréalistes en matière de charge de travail, travaillent de longues heures et s'attendent à ce que leurs employés fassent de même ou culpabilisent les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles ou familiales.

Les organisations qui désirent aider leurs employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille devraient envisager les mesures suivantes :

- amener les gestionnaires à écouter davantage ce que leurs employés ont à dire et à planifier plus efficacement le travail à effectuer;
- inciter les gestionnaires à ne pas culpabiliser leurs employés qui prennent congé pour des raisons personnelles ou familiales et à ne pas les rabaisser en public.

Les organisations qui désirent aider les hommes gestionnaires ou professionnels à composer avec l'interférence du travail dans la famille devraient augmenter la capacité de ces derniers à interrompre temporairement leur journée de travail pour des raisons personnelles ou familiales et amener les supérieurs de ces employés à utiliser davantage la rétroaction positive et le partage d'information. Il est intéressant de noter, par contre, que ce groupe d'employés retire moins d'avantages que d'autres groupes d'hommes du fait d'avoir un supérieur qui les écoute et qui planifie efficacement le travail à effectuer. Ils retirent également moins d'avantages de la possibilité de varier leurs heures de travail.

Des niveaux élevés de souplesse perçue et de soutien de la direction aident les femmes professionnelles à composer avec l'interférence de la famille dans le travail, mais significativement moins que d'autres groupes. De façon plus précise, ces femmes retirent moins d'avantages de la possibilité d'interrompre temporairement leur journée de travail, de prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence, de prendre congé pour s'occuper d'un enfant malade, de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné à charge, de choisir librement le moment de leurs vacances, de réaménager leur horaire de travail et du fait d'avoir un supérieur conciliant qui leur donne de la rétroaction positive et qui partage l'information avec elles. Ces résultats sont similaires à ceux obtenus pour la surcharge de rôles et ont les mêmes causes sous-jacentes.

6.1.3.3 Composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Les organisations qui désirent aider leurs employés responsables de personnes à charge à composer avec l'interférence du travail dans la famille devraient permettre à ces derniers (surtout aux hommes) de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade ou de prendre congé pour s'occuper d'ainés à charge. Elles devraient également tenter d'éviter que les gestionnaires culpabilisent leurs subordonnés qui prennent congé pour des raisons personnelles ou familiales.

Ces résultats renforcent notre idée qu'il n'existe pas de solution unique qui permettrait aux organisations d'atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle.

6.1.3.3 Composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Beaucoup de choix s'offrent aux organisations qui désirent aider leurs employés à composer avec la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille, mais leurs options sont beaucoup plus limitées lorsqu'il s'agit de s'attaquer à l'interférence de la famille dans le travail. Aucune des mesures d'intervention organisationnelles examinées ici n'est fortement associée à ce type de conflit entre le travail et la vie personnelle. De plus, la souplesse perçue et le soutien de la direction, pourtant efficaces pour atténuer la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille, n'ont que peu (souplesse perçue) ou pas (gestionnaire conciliant) d'incidence sur l'interférence de la famille dans le travail. Les organisations qui désirent néanmoins s'y attaquer peuvent consulter le résumé de nos suggestions ci-dessous.

La capacité d'aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux peut aider les employés à composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Le niveau de souplesse perçue n'a guère d'effet sur l'interférence de la famille dans le travail. Cette conclusion est appuyée par le fait que ce type de conflit n'est associé à aucune des sept formes de souplesse perçue à l'étude (télétravail, interrompre la journée de travail, congé payé pour soins aux enfants malades/ainés à charge, être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école, être à la maison à temps pour manger en famille, congé pour assister à un cours) même lorsqu'on tient compte du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge. De plus, comme les autres formes de souplesse de l'instrument de mesure (varier les heures de travail, choisir librement le moment des vacances, aménager l'horaire de travail) ne sont pas associées à ce type d'interférence lorsqu'on tient compte du type d'emploi, on peut conclure que l'incidence de la souplesse perçue sur elle est minime et limitée aux employés responsables de personnes à charge.

Quelles formes de souplesse aident les employés responsables de personnes à charge à composer avec l'interférence de la famille dans le travail et dans quelle mesure? Selon nos données, les organisations qui désirent intervenir en ce sens doivent donner davantage à leurs employés la possibilité d'aménager leur horaire de travail pour respecter des engagements personnels et familiaux, de varier leurs heures de travail et de choisir librement le moment de leurs vacances. Les organisations doivent cependant comprendre qu'il est important que les employés croient avoir toujours facilement accès à ces mesures, car une souplesse modérée dans ces domaines n'aide pas à composer avec la surcharge de rôles.

6.1.3.3 Composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Le fait de relever d'un gestionnaire non conciliant augmente le niveau d'interférence de la famille dans le travail

Le fait d'avoir un gestionnaire conciliant n'aide pas les employés à composer avec l'interférence de la famille dans le travail, mais les comportements non conciliants entraînent certainement l'intensification de ce type de conflit. Les comportements suivants, en particulier, sont associés à une augmentation de l'interférence de la famille dans le travail : culpabiliser les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles ou familiales, accorder plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats.

L'horaire de travail ordinaire atténue l'interférence de la famille dans le travail

Les employés à horaire fixe (heures fixes de départ et d'arrivée) signalent des niveaux d'interférence de la famille dans le travail beaucoup moins importants que les autres et les employés à horaires variables, les niveaux les plus élevés. Il semble plus facile pour les employés qui connaissent leur horaire exact de planifier leurs activités familiales pour ne pas qu'elles nuisent à leur travail.

Un certain nombre d'avantages semblent aider les employés à composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Un seul des dix avantages examinés dans la présente étude (services d'aiguillage pour les soins aux enfants) est associé de façon significative à l'interférence de la famille dans le travail dans les deux analyses (selon le sexe et le type d'emploi; selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge). Par contre, ce type de conflit est associé à sept autres avantages lorsqu'on tient compte uniquement de la responsabilité de personnes à charge. Ce résultat, similaire à ce qui se produit pour la souplesse perçue, renforce notre idée que les stratégies visant à composer avec l'interférence de la famille dans le travail n'auront d'effet important que sur les employés responsables de personnes à charge.

L'utilisation des avantages suivants est associée de façon significative à l'interférence de la famille dans le travail :

- service d'aiguillage pour les soins aux enfants;
- services de garde sur place;
- travail à temps partiel/réduction des heures de travail
- congés payés pour raisons personnelles;
- PAE;
- congés pour raisons familiales ou pour cause d'urgence;
- congés pour raisons personnelles à court terme.

La relation entre deux de ces stratégies (services d'aiguillage pour les soins aux enfants et travail à temps partiel) et l'interférence de la famille dans le travail est négative chez les employés responsables de personnes à charge (aînés ou enfants), ce qui indique qu'elles les aident bel et bien à composer avec les exigences familiales qui interfèrent avec leur travail.

6.1.3.4 Composer avec la pression sur le fournisseur de soins

Par contre, les relations entre l'interférence de la famille dans le travail et les autres avantages sont positives, ce qui indique que les employés aux prises avec des niveaux élevés de ce type d'interférence sont plus susceptibles d'utiliser ces avantages. Comme il est peu probable que les avantages eux-mêmes entraînent l'augmentation du conflit entre le travail et la vie personnelle, on peut croire que les employés les utilisent lorsque l'interférence s'intensifie. Malheureusement, les données transversales (recueillies à un moment précis) ne permettent pas de quantifier l'efficacité de chacun de ces avantages. Nous savons, par contre, que presque tous les répondants qui les utilisent disent qu'ils les aident modérément ou fortement à composer avec cette forme de conflit.

Les femmes et les hommes responsables de personnes à charge utilisent différentes stratégies pour composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Les relations mentionnées ci-dessus révèlent la présence de plusieurs différences entre les sexes dont les organisations peuvent davantage tirer profit pour aider leurs employés à composer avec l'interférence de la famille dans le travail. Les organisations peuvent aider les femmes en leur accordant plus de latitude pour aménager leur horaire de travail de façon à respecter des engagements personnels ou familiaux ($\Delta = -0,5$) et en les évaluant en fonction de leurs résultats et non des heures travaillées. Les employeurs peuvent aider les hommes en leur offrant des services d'aiguillage pour les soins aux enfants ($\Delta = -0,5$ chez les hommes, comparativement à $\Delta = -0,3$ chez les femmes).

6.1.3.4 Composer avec la pression sur le fournisseur de soins

Il semble que l'employeur ne puisse guère aider les employés à composer avec la pression sur le fournisseur de soins, conclusion appuyée par les faits suivants :

- les formes de souplesse perçue suivantes ne sont pas associées à la pression sur le fournisseur de soins lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge : télétravail, choisir librement le moment des vacances, prendre congé pour assister à une conférence, prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade ou d'un aîné à charge, être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école;
- aucun élément de l'instrument de mesure de la souplesse perçue n'est associé à la pression sur le fournisseur de soins lorsqu'on tient compte du type d'emploi;
- aucun des comportements conciliants de la direction n'est associé à la pression sur le fournisseur de soins;
- aucun des comportements non conciliants de la direction n'est associé à la pression sur le fournisseur de soins lorsqu'on tient compte du type d'emploi;

6.1.3.4 Composer avec la pression sur le fournisseur de soins

- l'utilisation d'un seul des dix avantages est associée de façon importante à la pression sur le fournisseur de soins, tant dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi que dans celle selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge : les services d'aiguillage pour les soins aux aînés. Deux autres avantages (congés pour raisons personnelles payés et congés pour raisons personnelles à court terme) sont modérément associés à la pression sur le fournisseur de soins lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge;
- sauf dans le cas des services d'aiguillage pour les soins aux aînés, les relations observées entre la pression sur le fournisseur de soins et les interventions organisationnelles étaient modérées.

Il est intéressant de constater que ce type de conflit entre le travail et la vie personnelle ne dépend ni du sexe, ni du type d'emploi de la personne. En fait, la seule chose dont un employeur, désirant s'attaquer à la pression sur le fournisseur de soins, doit tenir compte est de savoir si les employés ont des personnes à charge ou non.

Les services d'aiguillage pour les soins aux aînés sont la clé pour composer avec la pression sur le fournisseur de soins

Il semble n'y avoir qu'une seule stratégie très efficace que les organisations peuvent utiliser pour réduire le niveau de pression subie à titre de fournisseurs de soins chez leurs employés : offrir des services d'aiguillage pour les soins aux aînés. La relation entre l'utilisation de cet avantage et la pression sur le fournisseur de soins est très forte. Le fait qu'elle soit positive indique que les employés subissant la plus forte pression sont plus susceptibles de chercher de l'aide que ceux dont la pression est moindre. Ici encore, nous ne pouvons dire jusqu'à quel point cet avantage aide ces personnes à composer avec les exigences associées aux soins aux aînés, mais nous pouvons affirmer qu'elles le perçoivent de façon favorable (comme pouvant les aider à s'adapter).

Les congés pour raisons personnelles à court terme aident les employés à composer avec la pression sur le fournisseur de soins

L'utilisation de deux autres avantages (congés pour raisons personnelles à court terme et congés pour raisons familiales ou personnelles) est modérément associée à la pression sur le fournisseur de soins. La relation négative entre ce type de conflit et les congés pour raisons personnelles à court terme ($\Delta = -0,4$) indique que cet avantage aide bel et bien les employés à composer avec les exigences associées aux soins à un aîné à charge. Par contre, la relation positive entre ce conflit et le recours aux congés pour raisons personnelles indique que les employés s'absentent du travail lorsque la pression sur le fournisseur de soins augmente. Cet avantage les aide à le faire.

Les horaires variables sont associés à des niveaux moindres de pression sur le fournisseur de soins

Les employés qui utilisent des horaires variables signalent des niveaux de pression sur le fournisseur de soins beaucoup moins importants. Ceux dont l'horaire est fixe, par contre, signalent les plus hauts niveaux de cette forme de conflit entre le travail et la vie personnelle. Malheureusement, à la lumière des résultats présentés plus tôt concernant l'interférence entre les rôles, il semble que les mesures d'intervention organisationnelles qui pourraient atténuer la pression sur le fournisseur de soins exacerbent l'interférence de la famille dans le travail.

6.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les employés canadiens?

Une plus grande impression de souplesse aide quelque peu à composer avec la pression sur le fournisseur de soins

Les organisations peuvent offrir une certaine protection contre la pression sur le fournisseur de soins aux employés responsables de personnes à charge en leur offrant plus de souplesse (diminution de pression de -0,3). En effet, la capacité d'être de retour à la maison à temps pour manger en famille, de varier les heures de travail, d'interrompre temporairement la journée de travail et d'aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements familiaux ou personnels semble aider les employés à composer avec ce type de conflit.

Les employés dont le supérieur est non conciliant éprouvent plus de difficulté à composer avec la pression sur le fournisseur de soins

Une des façons pour les organisations d'aider leurs employés responsables de personnes à charge à composer avec la pression sur le fournisseur de soins est de réduire le nombre de gestionnaires non conciliants qui y travaillent. On note des niveaux accrus de pression chez les employés dont le supérieur : culpabilise les employés qui prennent congé pour des raisons familiales ou personnelles, accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats, avoir des attentes irréalistes en matière de charge de travail. Il convient par contre ici encore de préciser que l'association entre ce type de conflit et ces comportements non conciliants est modérée.

6.2 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les employés canadiens?

La présente section est divisée en trois parties principales. Dans la première, nous examinons les stratégies que les personnes utilisent pour composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Dans la deuxième, nous nous penchons sur l'incidence du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge sur l'utilisation des différentes stratégies d'adaptation individuelles. Nous répondons à la troisième question de recherche dans la troisième partie, en déterminant jusqu'à quel point les différentes stratégies d'adaptation individuelles à l'étude aident les employés à concilier exigences professionnelles et familiales. Cette information est essentielle aux employés qui se demandent comment composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle.

6.2.1 Données de référence sur l'utilisation des stratégies d'adaptation individuelles au Canada

6.2.1 Données de référence sur l'utilisation des stratégies d'adaptation individuelles au Canada

Les employés canadiens utilisent toute une panoplie de stratégies pour composer avec le stress

Les stratégies d'adaptation individuelles utilisées par les employés canadiens pour composer avec le stress, l'anxiété et l'humeur dépressive entrent dans quatre catégories : le soutien social (parler à des collègues ou à des membres de la famille, demander leur aide), les techniques d'adaptation actives visant à réduire ou à éliminer la source de conflit (établir des priorités, prévoir, organiser et planifier, déléguer), l'esquive (s'efforcer d'oublier, trouver une autre activité pour se changer les idées) et les techniques d'adaptation passives (consommer de l'alcool ou des médicaments sur ordonnance, redoubler d'efforts, réduire la qualité de ce qu'on fait).

La majorité des Canadiens utilisent des stratégies d'adaptation actives pour composer avec le stress

Une seule stratégie d'adaptation, soit l'établissement de priorités, est fréquemment utilisée par une majorité (69 %) de répondants. La seconde technique d'adaptation la plus commune, utilisée fréquemment par 47 % des répondants, est de prévoir, d'organiser et de planifier l'emploi du temps avec plus de soin. Ces données révèlent que de nombreux employés canadiens utilisent des stratégies d'adaptation actives pour composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Malheureusement, ces résultats ne sont pas aussi réjouissants qu'il n'y paraît. En effet, les employés qui tentent de s'adapter en prévoyant, en organisant et en planifiant classent généralement par ordre de priorité les différentes activités associées à chaque rôle pour se concentrer sur les plus importantes. Malheureusement, la plupart des personnes qui mettent ces stratégies en œuvre accordent plus d'importance au travail qu'à la famille, une stratégie non viable à long terme. En second lieu, la troisième stratégie de cette catégorie (déléguer), n'est pas très utilisée (seulement 27 % des répondants délèguent fréquemment du travail aux autres, soit la moitié de ceux qui le font rarement). Il est difficile d'expliquer pourquoi on utilise si peu cette stratégie, mais il se pourrait qu'il n'y ait personne à qui déléguer du travail dans un milieu du travail toujours à court de temps.

La majorité des employés canadiens ne sollicitent pas l'aide de réseaux de soutien social

Nos résultats indiquent que la majorité des employés canadiens tentent de composer seuls avec le stress : ils ne sollicitent pas l'aide de leurs réseaux de soutien social. Cette observation est appuyée par ce qui suit. Premièrement, les deux tiers des répondants indiquent qu'ils se tournent rarement vers leurs collègues pour composer avec le stress, l'anxiété et l'humeur dépressive. Un tiers des répondants discutent avec leurs collègues pour atténuer leur stress, mais seulement la moitié (16 %) sollicitent leur aide. De même, 45 % des répondants indiquent qu'ils tentent de composer avec le stress en discutant avec des membres de leur famille ou des amis (la moitié ne le fait pas), mais seulement un sur quatre sollicite l'aide de ces personnes. Par comparaison, un peu plus de la moitié des répondants indiquent qu'ils n'ont jamais composé avec leur stress en cherchant de l'aide auprès de leur famille et de leurs amis.

6.2.1 Données de référence sur l'utilisation des stratégies d'adaptation individuelles au Canada

Ces résultats sont malheureux, car il a été démontré que le soutien social est un moyen efficace de composer avec le stress et le conflit entre le travail et la vie personnelle. Pourquoi les employés canadiens hésitent-ils à aller chercher du soutien auprès des autres? Ici encore, nous ne pouvons que spéculer sur les raisons expliquant la faible utilisation de ces stratégies. Du côté du travail, il se pourrait que les gens soient tout simplement trop occupés pour bâtir les relations nécessaires à l'obtention de soutien social. Il se pourrait également, qu'en raison de la culture axée sur les heures de travail qui domine au sein de nombreuses organisations, les employés ne demandent pas d'aide parce qu'ils craignent de nuire à leur image et à leurs chances d'avancement. Du côté familial, il se pourrait que la famille et les amis de la personne se trouvent dans la même situation qu'elle et qu'ils manquent de temps et d'énergie pour s'épauler. Peu importe la cause du problème, ces résultats sont regrettables, car les sources de stress sont les mêmes pour nombre d'entre eux (charges de travail lourdes, supérieurs non conciliants, cultures organisationnelles non conciliantes). Il est également dommage que cette situation limite l'échange de stratégies d'adaptation efficaces entre collègues et amis.

Un nombre important d'employés canadiens utilisent des stratégies d'adaptation axées sur l'évasion

Bonne nouvelle par contre, la majorité des répondants utilisent rarement des stratégies d'évasion axées sur les émotions pour composer avec le stress (p. ex. s'efforcer d'oublier et trouver une autre activité pour se changer les idées). Par contre, le nombre de personnes qui utilisent de telles stratégies demeure important. Par exemple, un répondant sur trois cherche fréquemment à oublier son stress en prenant part à d'autres activités, mais un sur cinq s'efforce simplement d'oublier. Ses stratégies sont généralement peu efficaces pour réduire le stress, car l'agent stressant demeure inchangé et continue donc de poser problème.

Un employé canadien sur dix utilise des stratégies d'adaptation passives

Un peu plus d'un répondant sur dix compose plusieurs fois par semaine ou chaque jour avec le stress à l'aide de stratégies d'adaptation passives comme la consommation d'alcool (12 %), la consommation de médicaments sur ordonnance/en vente libre ou de drogues (11 %) et la réduction de la qualité de ce qu'ils font (10 %). Un répondant sur quatre de plus consomme de l'alcool, un sur cinq réduit la qualité de ce qu'il fait et 4 % consomment des médicaments pour composer avec le stress, l'anxiété et l'humeur dépressive chaque semaine. Ces stratégies sont des façons passives de composer avec les émotions provoquées par le stress. Elles sont problématiques, tant sur le plan social (liées à la fois à une plus grande incidence de maladie, à l'accroissement des coûts de santé pour le système et au dysfonctionnement familial) qu'économique (liées à une productivité moindre et à un taux d'absentéisme plus important). Il est réjouissant de constater que la plupart des employés canadiens les utilisent rarement, mais le nombre de ceux qui y ont régulièrement recours demeure préoccupant. Il est particulièrement inquiétant de constater qu'environ la moitié des répondants (43 %) utilisent fréquemment la quatrième stratégie d'adaptation passive étudiée ici : tenter de tout faire/redoubler d'efforts. Ce résultat concorde avec le fait que peu de Canadiens demandent de l'aide et renforce notre idée selon laquelle les stratégies d'adaptation actives visent à accomplir plus de choses plutôt qu'à éliminer une activité ou un rôle.

6.2.2 Quelle incidence ont le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge sur l'utilisation des stratégies d'adaptation individuelles?

Les employés canadiens tentent de s'adapter en limitant la taille de leur famille

Nos données indiquent que la baisse du taux de natalité canadien au cours des dernières décennies est vraisemblablement liée à l'intensification du conflit entre le travail et la vie personnelle. Cette idée est appuyée par le fait qu'un répondant sur quatre dit avoir eu moins d'enfants en raison des exigences de son travail. Vingt-huit pour cent de plus des répondants indiquent avoir retardé le moment de fonder leur famille ou décidé de ne pas avoir d'enfants parce qu'ils n'arrivent pas à concilier les exigences de leur carrière et une famille⁵¹. Autrement dit, un peu plus de la moitié des employés canadiens ayant participé à la présente initiative de recherche ont utilisé des stratégies de planification familiale pour composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Il est important de remettre ces observations en contexte. Tous les répondants au sondage étaient employés et le salaire familial annuel de la majorité d'entre eux (70 %) était d'au moins 40 000 \$. Autrement dit, la plupart des répondants ayant utilisé ces stratégies étaient économiquement en mesure d'avoir des enfants, mais ont choisi de limiter la taille de leur famille dans le but de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Ces résultats semblent indiquer que les gouvernements qui visent l'augmentation de leur taux de natalité doivent s'attaquer à ce conflit.

Un tiers des répondants tentent de s'adapter en désynchronisant leur horaire et celui de leur partenaire

Près du tiers des répondants (31 %) indiquent qu'ils ont désynchronisé leur horaire et celui de leur partenaire afin de mieux gérer leurs obligations familiales et professionnelles. Autrement dit, les deux conjoints travaillent à des heures différentes pour réduire leur dépendance envers les services de garde d'enfants ou leur besoin de ces services.

6.2.2 Quelle incidence ont le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge sur l'utilisation des stratégies d'adaptation individuelles?

L'utilisation de trois stratégies d'adaptation individuelles à l'étude (demander l'aide des collègues, simplement s'efforcer d'oublier et réduire la qualité de ce qu'on fait), n'est pas associée au sexe, au type d'emploi ou à la responsabilité de personnes à charge. D'ailleurs, peu d'employés ont recours à ces stratégies. Par contre, dans le cas des dix autres stratégies, l'utilisation diffère selon ces trois variables. Les principales différences sont résumées ci-dessous.

⁵¹ Il faut noter qu'aucun de ces répondants n'avait d'enfants au moment du sondage et que leur âge moyen était de 36 ans.

6.2.2 Quelle incidence ont le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge sur l'utilisation des stratégies d'adaptation individuelles?

Les femmes sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en cherchant du soutien social et en utilisant des stratégies passives

Il semble que le sexe de la personne ait une forte incidence sur la façon dont elle choisit de composer avec le stress, l'anxiété et l'humeur dépressive. Les femmes, peu importe leur type d'emploi et qu'elles soient ou non responsables de personnes à charge, sont plus susceptibles que les hommes d'utiliser les stratégies d'adaptation suivantes :

- chercher du soutien social;
- redoubler d'efforts;
- prendre des médicaments sur ordonnance ou en vente libre.

Les hommes sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en déléguant du travail aux autres et en consommant de l'alcool

Peu importe leur type d'emploi et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge, les hommes sont plus susceptibles que les femmes d'utiliser les stratégies d'adaptation suivantes :

- déléguer du travail aux autres;
- prendre part à d'autres activités pour se changer les idées (p. ex. sport);
- désynchroniser leur horaire de travail et celui de leur partenaire;
- consommer de l'alcool.

Tant les hommes que les femmes utilisent ces stratégies d'adaptation, mais les hommes sont plus susceptibles de consommer de l'alcool et les femmes, de prendre des médicaments. La différence entre l'utilisation, chez les deux sexes, des médicaments sur ordonnance pour composer avec le stress s'explique en grande partie par le fait que les femmes occupant des emplois « autres » sont plus susceptibles que tout autre groupe d'utiliser cette stratégie d'adaptation (15 % d'entre elles y ont recours plusieurs fois par semaine ou chaque jour). Quant à la différence entre la consommation, chez les deux sexes, d'alcool pour composer avec le stress, elle est attribuable au fait que les hommes gestionnaires ou professionnels sont plus susceptibles que tout autre groupe de l'échantillon d'utiliser cette stratégie (20 % d'entre eux prennent de l'alcool plusieurs fois par semaine ou chaque jour pour composer avec le stress).

Les femmes, surtout les gestionnaires et les professionnelles, tentent de s'adapter en limitant la taille de leur famille

Les femmes, peu importe leur type d'emploi, sont significativement plus susceptibles que les hommes de dire qu'elles ont eu moins d'enfants en raison des exigences de leur travail et qu'elles ont retardé le moment d'en avoir ou décidé de ne pas en avoir parce qu'elles n'arrivaient pas à concilier famille et carrière.

6.2.2 Quelle incidence ont le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge sur l'utilisation des stratégies d'adaptation individuelles?

Les femmes gestionnaires ou professionnelles sont plus susceptibles que celles occupant d'autres types d'emploi de dire avoir eu moins d'enfants en raison des exigences associées à leur travail (29 % comparativement à 23 %) et d'avoir retardé le moment d'avoir des enfants ou décidé de ne pas en avoir en raison de leur carrière (37 % comparativement à 24 %). On ne note pas d'écart similaire selon le type d'emploi chez les hommes de l'échantillon. Ces résultats concordent avec ceux d'autres recherches indiquant que le taux de natalité est négativement associé à la situation socioéconomique des personnes.

Les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles d'utiliser des stratégies d'adaptation actives

Lorsqu'on tient compte du sexe, les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles que les personnes occupant d'autres types d'emploi :

- de déléguer du travail aux autres;
- de prévoir, d'organiser et de planifier leur emploi du temps.

Il est probable que les membres de ce groupe utilisent ces stratégies parce qu'ils le peuvent, étant plus susceptibles que les autres d'occuper des postes d'autorité au sein de l'organisation, mais aussi parce qu'ils ont développé ces compétences au travail et qu'ils les appliquent à d'autres domaines.

Les hommes gestionnaires ou professionnels, en particulier, utilisent des stratégies d'adaptation actives comme déléguer ou établir des priorités (45 % délèguent et 75 % établissent des priorités plusieurs fois par semaine ou chaque jour) pour tenter de s'adapter.

Les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en travaillant à des heures différentes de celles de leur partenaire

Les hommes et les femmes gestionnaires ou professionnels sont également plus susceptibles que leurs homologues occupant d'autres types d'emploi de composer avec leurs responsabilités liées aux soins aux enfants ou aux aînés en désynchronisant leur horaire et celui de leur partenaire. Cette stratégie est particulièrement utilisée par les hommes gestionnaires ou professionnels (45 % des hommes et 37 % des femmes occupant des postes professionnels/de gestion y recourent, comparativement à 29 % des hommes et à 16 % des femmes occupant d'autres types d'emploi).

L'utilisation des différentes stratégies n'est pas liée à la responsabilité de personnes à charge

L'utilisation des différentes stratégies d'adaptation abordées ici n'est pas associée à la responsabilité de personnes à charge. Les employés responsables de personnes à charge (enfants ou aînés) sont aussi susceptibles que les autres de demander l'aide de leur famille et de leurs amis; de réduire la qualité ce qu'ils font; de consommer de l'alcool ou des médicaments sur ordonnance; de prévoir, d'organiser et de planifier leur emploi du temps; de simplement redoubler d'efforts. Ces observations sont intéressantes, car elles ne donnent aucun appui aux préconceptions favorables ou défavorables que de nombreuses personnes entretiennent à propos des parents et des fournisseurs de soins qui travaillent. Cela dit, la comparaison des hommes et des femmes responsables de personnes à charge révèle d'intéressantes différences en matière de stratégies d'adaptation

6.2.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

utilisées. Les femmes responsables de personnes à charge n'utilisent pas les mêmes stratégies que les hommes. Elles sont par exemple beaucoup plus susceptibles que les femmes sans personnes à charge de tenter de s'adapter en cherchant de l'aide auprès de leur famille ou de leurs amis et en redoublant d'efforts. On ne retrouve pas de distinction similaire du côté des hommes de l'échantillon.

Par contre, les hommes responsables de personnes à charge sont significativement plus susceptibles que leurs homologues sans personnes à charge de composer avec le stress en déléguant du travail aux autres, en consommant de l'alcool et en ayant un horaire de travail différent de celui de leur partenaire. Or, chez les femmes, l'utilisation de ces stratégies n'est pas associée à la responsabilité de personnes à charge.

6.2.3 Évaluation de l'efficacité des différentes stratégies d'adaptation individuelles

On trouvera ci-dessous un résumé des données permettant de quantifier la capacité des différentes stratégies d'adaptation individuelles d'atténuer les quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle.

6.2.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

La plupart des stratégies d'adaptation individuelles examinées dans le cadre de la présente étude n'aident guère les employés à composer avec la surcharge de rôles. En effet, un peu plus de la moitié de ces stratégies ne sont pas associées à ce type de conflit lorsqu'on tient compte du sexe des employés, de leur type d'emploi et du fait qu'ils aient ou non des personnes à charge. Ces résultats inspirent certaines conclusions. Premièrement, les stratégies consistant à chercher du soutien social, à trouver une autre activité pour se changer les idées, à prévoir, planifier et organiser leur emploi du temps, à consommer de l'alcool ou à désynchroniser leur horaire et celui de leur partenaire n'aident pas les personnes à composer avec la surcharge de rôles. En second lieu, lorsqu'on tient compte du type d'emploi, ce type de conflit n'est pas lié aux stratégies d'adaptation suivantes : établir des priorités, déléguer, s'efforcer d'oublier, consommer des médicaments sur ordonnance.

Quelles sont les stratégies qui semblent faire une différence? Redoubler d'efforts, réduire la qualité de ce qu'on fait, avoir moins d'enfants, retarder le moment de fonder une famille/décider de ne pas avoir d'enfants sont autant de stratégies associées de façon significative au niveau de surcharge de rôles des employés. Le fait que cette association soit positive indique que les employés utilisent ces stratégies lorsque leur surcharge est élevée. Malheureusement, il semble qu'elles ne les aident pas à composer avec ce type de conflit. En fait, elles pourraient même l'exacerber.

Les stratégies consistant à s'efforcer d'oublier, à établir des priorités, à déléguer et à consommer des médicaments sur ordonnance font une différence pour les employés responsables de personnes à charge. On trouvera d'autres détails plus bas.

6.2.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

Les employés aux prises avec des niveaux élevés de surcharge de rôles tentent de s'adapter en redoublant d'efforts

Environ 43 % des répondants composent avec le stress en redoublant simplement d'efforts. Malheureusement, les résultats de la présente étude confirment la futilité d'une telle approche, car le niveau de surcharge de rôles augmente au rythme de l'utilisation de cette stratégie. La relation entre cette dernière et ce type de conflit est très forte et ne dépend pas du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge. De plus, la différence de surcharge de rôles entre une personne qui utilise cette stratégie rarement et une personne qui l'utilise fréquemment est digne de mention ($\Delta = +0,7$). Comme il s'agit de données transversales, il est difficile d'établir la direction du lien de cause à effet. Les résultats peuvent refléter le fait que les gens surchargés tentent de s'adapter en redoublant d'efforts pour tout faire. Il se pourrait à l'inverse que les personnes qui tentent de composer avec la surcharge de rôles en redoublant d'efforts voient leur productivité diminuer lorsqu'elles travaillent plus (elles font plus d'erreurs et travaillent de façon moins efficace et efficiente) et doivent donc continuer leurs efforts. Dans les deux cas, cette stratégie est associée à des niveaux plus élevés et non moindres de surcharge, ce qui semble indiquer qu'elle ne l'atténue pas.

Les employés aux prises avec des niveaux élevés de surcharge de rôles tentent de s'adapter en réduisant la qualité de ce qu'ils font

Un peu plus du quart (28 %) des répondants indiquent qu'ils composent avec le stress en réduisant la qualité de ce qu'ils font. L'examen de la variation du niveau de surcharge qu'explique cette stratégie et de la différence de surcharge observée entre une utilisation fréquente et rare de cette stratégie (augmentation de +0,7 lorsqu'on tient compte du type d'emploi) permet de juger de l'importance de cette relation. Il est difficile de déterminer la direction du lien de cause à effet : il se pourrait que les personnes surchargées réduisent la qualité de ce qu'elles font pour s'adapter ou encore que les personnes qui utilisent cette stratégie voient leur surcharge de rôles augmenter parce qu'elles doivent reprendre certaines tâches. Dans un cas comme dans l'autre, par contre, on peut tirer la même conclusion : cette stratégie n'aide pas les employés à composer avec la surcharge de rôles. Cela signifie également que les organisations qui surchargent leurs employés dans le but de « faire plus avec moins » n'amélioreront pas leur productivité de façon importante.

Enfin, précision importante, la relation entre l'utilisation de cette stratégie et la surcharge de rôles varie selon la responsabilité de personnes à charge. En effet, le fait de réduire la qualité de ce qu'ils font aide bel et bien les employés ayant des personnes à charge à composer jusqu'à un certain point avec la surcharge de rôles, mais on ne note pas de telle relation pour les employés sans personnes à charge. Malheureusement, ces résultats laissent penser que les employés ayant des personnes à charge (aînés ou enfants) composent avec ce type de conflit en abaissant leurs normes de qualité à la maison. Cette interprétation concorde avec le fait que les employés canadiens sont plus susceptibles de laisser le travail interférer avec la famille que l'inverse (Duxbury et Higgins, 2003).

6.2.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

Les employés aux prises avec des niveaux plus élevés de surcharge de rôles tentent de s'adapter en n'ayant pas d'enfants

La présente étude laisse présumer que le déclin du taux de natalité canadien est attribuable à l'augmentation de la surcharge de rôles et des charges de travail observée au cours des dernières décennies. En effet :

- on observe une forte association positive entre la surcharge de rôles et la décision d'avoir moins d'enfants en raison des exigences associées au travail;
- on observe une forte association positive entre la décision de retarder le moment d'avoir des enfants/ de ne pas en avoir en raison d'exigences associées à la carrière et de la surcharge de rôles.

Autrement dit, il semblerait que les personnes surchargées soient moins susceptibles d'ajouter un autre ensemble de demandes à leur assiette déjà pleine. Nous le savons tous et les données le confirment, les enfants augmentent le nombre de responsabilités des parents.

Comme on l'a noté précédemment, les femmes gestionnaires ou professionnelles sont plus susceptibles que les autres employés de tenter de s'adapter en limitant la taille de leur famille, en retardant le moment de la fonder ou en décidant de ne pas avoir d'enfants. Ce résultat n'est guère surprenant, car nos données laissent présumer que le fait d'avoir moins d'enfants aide les gestionnaires et les professionnels à composer avec la surcharge de rôles, surtout les femmes. Nos résultats semblent valider les décisions de ces dernières et sont sans doute attribuables au fait que les mères gestionnaires ou professionnelles doivent composer avec des exigences plus lourdes que les femmes occupant d'autres types d'emploi au travail et que leurs homologues masculins à la maison.

Une des façons, peut-être, de s'attaquer au déclin de la natalité est d'atténuer la surcharge de rôles, notamment en abaissant les attentes du côté du travail et en offrant des mesures de soutien collectives pour réduire les demandes à l'endroit des parents. Il est important de noter que les employés dont la surcharge provient des soins aux aînés sont plus susceptibles de décider de ne pas avoir d'enfants. On peut en conclure que les mesures d'aide aux parents ne suffiront pas à soulager la surcharge de rôles et à augmenter le taux de natalité canadien. Les employés ont également besoin de mesures de soutien collectives pour les aider avec les soins aux aînés.

L'établissement de priorités aide les femmes responsables de personnes à charge à composer avec la surcharge de rôles

L'utilisation de trois autres stratégies d'adaptation (s'efforcer d'oublier, établir des priorités et consommer des médicaments sur ordonnance) est associée à la surcharge de rôles lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge. On peut tirer les conclusions suivantes sur la capacité de ces stratégies à atténuer la surcharge de rôles :

- une importante relation positive lie l'utilisation de stratégies d'adaptation axées sur l'évasion (p. ex. s'efforcer d'oublier) et la surcharge de rôles. Les employés très surchargés sont plus susceptibles d'utiliser cette stratégie que ceux qui le sont peu ($\Delta = +0,4$). Cette stratégie ne semble pas particulièrement efficace pour atténuer la surcharge de rôles;

6.2.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

- la stratégie consistant à établir des priorités est modérément associée à la surcharge de rôles. Sa capacité d'atténuer ce type de conflit dépend à la fois du sexe et de la responsabilité de personnes à charge. Elle semble très efficace pour les femmes responsables de personnes à charge (enfants ou aînés). Elle semble également aider leurs homologues masculins, mais pas autant. Les employés responsables de personnes à charge semblent composer avec la surcharge de rôles en déléguant des tâches familiales plutôt que professionnelles.
- il existe une relation modérée entre la surcharge de rôles et la consommation de médicaments sur ordonnance à titre de moyen de composer avec le stress. Selon nos données, cette stratégie n'est efficace que si elle est utilisée quotidiennement ($\Delta = -0,4$). En effet, les personnes qui prennent des médicaments à l'occasion signalent les plus hauts niveaux de surcharge de rôles.

6.2.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

Les conclusions concernant la capacité des différentes stratégies d'adaptation individuelles à atténuer l'interférence du travail dans la famille sont pratiquement les mêmes que pour la surcharge de rôles. Ici encore, nous concluons que la plupart des stratégies d'adaptation examinées dans la présente étude n'aident guère les employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille. Les analyses selon le sexe et le type d'emploi ainsi que selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge ne révèlent aucune association entre l'interférence du travail dans la famille et l'utilisation de 60 % des stratégies d'adaptation. Ni les stratégies faisant appel au soutien social (discuter avec des proches; discuter avec des collègues; demander l'aide de la famille, des amis ou des collègues), ni les stratégies d'adaptation actives (établir des priorités; déléguer; prévoir, planifier et organiser) n'aident les personnes à composer avec ce type de conflit, pas plus que d'essayer de trouver une autre activité pour se changer les idées, de consommer de l'alcool ou de désynchroniser l'horaire des conjoints. De plus, lorsqu'on tient compte du type d'emploi, il n'y a aucune association entre l'interférence du travail dans la famille et deux stratégies d'adaptation : s'efforcer simplement d'oublier et consommer des médicaments sur ordonnance.

Quelles sont les stratégies qui semblent faire une différence? Redoubler d'efforts, réduire la qualité de ce qu'on fait, avoir moins d'enfants et retarder le moment de fonder une famille/décider de ne pas avoir d'enfants, soit les mêmes stratégies qui sont significativement associées à la surcharge de rôles. Une fois encore, nous notons que la relation entre l'utilisation de chacune de ces stratégies et l'interférence du travail dans la famille est à la fois forte et positive, ce qui renforce notre idée que ces stratégies (surtout redoubler d'efforts et réduire la qualité de ce qu'on fait) n'aident pas les employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille et peut même aggraver la situation.

6.2.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

Les employés aux prises avec des niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille tentent de s'adapter en limitant la taille de leur famille

La relation entre l'interférence du travail dans la famille et la prise des décisions concernant la famille renforce notre idée qu'une partie de la baisse du taux de natalité canadien est attribuable à l'intensification du conflit entre le travail et la vie personnelle. En effet :

- il existe une forte association positive entre l'interférence du travail dans la famille et la décision d'avoir moins d'enfants en raison des demandes associées au travail;
- il existe une forte association positive entre l'interférence du travail dans la famille et la décision de retarder le moment de fonder une famille/de ne pas avoir d'enfants en raison des demandes associées à la carrière.

Un peu comme dans le cas de la surcharge de rôles, la décision d'avoir moins d'enfants semble atténuer quelque peu l'interférence du travail dans la famille chez les hommes et les femmes gestionnaires ou professionnels, sans doute parce que cette stratégie réduit les obligations associées à leurs rôles non professionnels. La stratégie est moins efficace pour les titulaires d'autres types d'emploi.

Ces résultats attirent l'attention sur le fait que les employés ayant de la difficulté à concilier exigences professionnelles et familiales sont plus susceptibles que ceux qui y parviennent de conclure qu'ils ne peuvent assumer les responsabilités additionnelles associées à l'élargissement de leur famille. Sous cet angle, ils renforcent donc notre idée qu'une des façons, pour les décideurs canadiens, de s'attaquer au déclin de la natalité, est d'envisager des solutions pour atténuer l'interférence du travail dans la famille.

Les employés aux prises avec des niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille tentent de s'adapter en redoublant d'efforts

La relation entre l'utilisation de cette stratégie et l'interférence du travail dans la famille est très forte. Cependant, au contraire de ce qui se passe dans le cas de la surcharge de rôles, l'efficacité de cette stratégie dépend du sexe de la personne, de son type d'emploi et du fait qu'elle soit responsable ou non de personnes à charge. On peut tirer les conclusions suivantes :

- l'utilisation de cette stratégie d'adaptation est associée à l'augmentation de l'interférence du travail dans la famille chez les hommes et les femmes occupant des postes professionnels ou de gestion et chez les hommes responsables de personnes à charge. Ces résultats semblent indiquer que les employés tentent de s'adapter en consacrant plus d'efforts à leur rôle professionnel, augmentant ainsi leur impression que le travail interfère avec leur famille.
- l'utilisation de cette stratégie d'adaptation atténue quelque peu l'interférence du travail dans la famille des personnes occupant d'autres types d'emploi, surtout les hommes. Il se pourrait que le fait de redoubler d'efforts aide ces personnes à concentrer leurs efforts sur la satisfaction des demandes non professionnelles à leur endroit, limitant ainsi l'interférence du travail dans la famille.

6.2.3.3 Composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Les employés aux prises avec des niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille tentent de s'adapter en réduisant la qualité de ce qu'ils font

La relation entre le fait de réduire la qualité de ce qu'on fait et l'interférence du travail dans la famille ressemble sous maints aspects à celle qui unit ce type de conflit à la surcharge de rôles. Premièrement, elle est importante. Deuxièmement, lorsqu'on tient compte du type d'emploi, on observe le même écart entre le niveau d'interférence associé à une utilisation rare et celui associé à une utilisation fréquente de la stratégie que pour la surcharge de rôles (augmentation de +0,7). Troisièmement, la relation entre l'utilisation de cette stratégie et l'interférence du travail dans la famille varie selon la responsabilité de personnes à charge. Les employés ayant des personnes à charge en profitent légèrement plus que leurs homologues qui n'ont pas de telles responsabilités, ce qui concorde avec notre argument selon lequel les personnes responsables des soins aux enfants ou aux aînés composent avec l'interférence du travail dans la famille en abaissant leurs normes de qualité à la maison. Ces résultats concordent également avec notre idée que les organisations qui s'attendent à ce que leurs employés accordent la priorité à leur travail au détriment de leur vie personnelle ne verront pas leur productivité augmenter de façon importante.

La consommation quotidienne de médicaments sur ordonnance aide les employés à composer avec l'interférence du travail dans la famille

Un peu comme dans le cas de la surcharge de rôles, on observe une relation modérée entre l'interférence du travail dans la famille et la prise de médicaments sur ordonnance pour composer avec le stress. Dans ce cas, cependant, la relation n'est significative que lorsqu'on tient compte du type d'emploi, et non de la responsabilité de personnes à charge. Ces données viennent en outre confirmer la relation entre cette stratégie et le conflit entre le travail et la vie personnelle observée pour la surcharge de rôles : la prise de médicaments n'aide les employés à composer avec le conflit que si elle est quotidienne ($\Delta = -0,2$). Une utilisation modérée, cependant, est associée à des niveaux accrus d'interférence du travail dans la famille.

6.2.3.3 Composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Il y a plusieurs raisons de dire que les stratégies d'adaptation individuelles n'aident guère les employés canadiens à composer avec l'interférence de la famille dans le travail. Premièrement, aucune de celles examinées ici (y compris les choix concernant les enfants) n'est associée de façon importante à l'interférence de la famille dans le travail dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi. Deuxièmement, 60 % d'entre elles ne sont pas associées à ce type de conflit lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge. Ces résultats signifient que le soutien social, la désynchronisation des horaires des partenaires, l'adaptation active (établir des priorités, prévoir, planifier et organiser), la consommation d'alcool/de médicaments sur ordonnance et la recherche d'une autre activité pour se changer les idées ne permettent pas aux employés d'atténuer l'interférence de la famille dans le travail. Troisièmement, à l'exception d'une stratégie (réduire la qualité de ce qu'on fait), l'association entre ce type de conflit et l'adaptation individuelle est tout au plus modérée. Autrement dit, ces stratégies n'expliquent qu'environ 5 % de la variation du niveau d'interférence.

6.2.3.3 Composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Six stratégies d'adaptation individuelles sont associées à l'interférence de la famille dans le travail lorsqu'on tient compte du sexe et de la responsabilité de personnes à charge :

- réduire la qualité de ce qu'on fait;
- avoir moins d'enfants;
- simplement redoubler d'efforts;
- simplement s'efforcer d'oublier;
- retarder le moment de fonder une famille/décider de ne pas avoir d'enfants;
- déléguer du travail aux autres.

Dans tous les cas, la relation entre l'utilisation de la stratégie et l'interférence de la famille dans le travail dépend à la fois du sexe de la personne et du fait qu'elle soit ou non responsable de personnes à charge. Les observations suivantes sur l'adaptation à ce type de conflit s'appuient sur ces relations.

Le fait de réduire la qualité de ce qu'ils font n'aide pas les hommes et les femmes responsables de personnes à charge à composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Chez les employés sans personnes à charge, la tendance à réduire la qualité de ce qu'ils font n'est pas liée à l'interférence de la famille dans le travail. On note cependant la présence d'une relation positive entre cette stratégie et ce type de conflit chez les fournisseurs de soins (aux enfants ou aux aînés) ($\Delta = +0,4$). Ces résultats semblent indiquer que les hommes et les femmes responsables de personnes à charge composent avec le stress à la maison en abaissant leurs normes de qualité au travail (c.-à-d. laissent leurs responsabilités familiales interférer avec leur travail). Les employeurs soucieux de la qualité du travail effectué doivent donc mettre en place des stratégies pour atténuer ce type de conflit chez les employés et favoriser l'équilibre entre le travail et la vie familiale.

Le fait de redoubler d'efforts semble aider les employés sans personnes à charge à composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Le fait de redoubler d'efforts semble aider les employés sans personnes à charge à composer avec l'interférence de la famille dans le travail, mais pas les responsables de personnes à charge, chez qui on observe une forte relation positive entre l'utilisation de cette stratégie et ce type de conflit. Il se pourrait que les employés n'ayant pas à s'occuper d'enfants ou d'aînés soient capables d'atténuer ce type d'interférence en augmentant leurs efforts à la maison, une stratégie qui perd son efficacité au rythme de l'augmentation des demandes non professionnelles.

6.2.3.3 Composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Le fait de déléguer du travail aux autres n'aide pas les femmes à composer avec l'interférence de la famille dans le travail

La stratégie consistant à déléguer du travail semble plus efficace chez les hommes que chez les femmes. Il n'y a pas d'association entre l'interférence de la famille dans le travail et la fréquence à laquelle les femmes délèguent du travail aux autres, et ce, qu'elles soient ou non responsables de personnes à charge. Par contre, plus les hommes délèguent, plus leur niveau d'interférence diminue. Les hommes responsables de personnes à charge ($\Delta = -0,3$) retirent légèrement plus d'avantages de cette stratégie que leurs homologues sans personnes à charge ($\Delta = -0,2$). Selon la théorie des rôles sexuels, ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que les femmes ont de la difficulté à abandonner la responsabilité du rôle familial (soins aux enfants, soins aux aînés, tâches domestiques). Elles peuvent déléguer les tâches à d'autres, mais, en fin de compte, elles en conservent la responsabilité. Les hommes n'ont pas ce problème.

Le fait de simplement s'efforcer d'oublier peut aider les employés sans personnes à charge à composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Les résultats relatifs au lien entre s'efforcer d'oublier ses problèmes et l'interférence de la famille dans le travail sont intéressants. Chez les employés responsables de personnes à charge, ils sont on ne peut plus clairs : le niveau d'interférence augmente au rythme de l'utilisation de la stratégie. Par contre, chez les hommes et les femmes qui n'ont pas de telles responsabilités, une utilisation fréquente de cette stratégie entraîne la formation d'un plateau d'interférence. La stratégie semble particulièrement efficace chez les femmes sans personnes à charge. Il est plus facile pour les employés sans personnes à charge de séparer travail et famille et « d'oublier » les défis qui les attendent à l'extérieur du travail.

La décision de retarder le moment de fonder une famille ou de ne pas avoir d'enfants atténue l'interférence de la famille dans le travail chez les femmes

Les résultats relatifs au lien entre l'interférence de la famille dans le travail et la décision de retarder le moment d'avoir des enfants ou de ne pas en avoir renforcent notre idée selon laquelle les femmes qui n'ont pas de personnes à charge sont plus en mesure de séparer travail et famille. Les femmes qui ont pris la décision de ne pas avoir d'enfants pour des raisons associées à leur travail signalent des niveaux significativement plus bas de ce type de conflit ($\Delta = -0,3$) que leurs homologues qui n'ont pas pris cette décision. Ce résultat n'est guère surprenant, car ce groupe de femme doit composer avec moins de contraintes à la maison. Les conclusions de notre étude semblent valider leur décision (il est plus facile de se concentrer sur sa carrière lorsqu'on n'a pas d'enfants), mais l'utilisation de cette stratégie d'adaptation n'est pas bonne pour le Canada. Ici encore, les données indiquent que les décideurs canadiens doivent s'occuper de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

6.2.3.4 Composer avec la pression sur le fournisseur de soins

6.2.3.4 Composer avec la pression sur le fournisseur de soins

Les relations entre l'utilisation des différentes stratégies d'adaptation individuelles et la pression sur le fournisseur de soins sont très similaires à celles observées pour l'interférence de la famille dans le travail. En effet, ces stratégies n'aident guère les Canadiens à composer avec ces deux types de conflit. Aucune d'entre elles (y compris la décision d'avoir ou non des enfants) n'est associée à l'interférence de la famille dans le travail ou à la pression sur le fournisseur de soins dans l'analyse selon le sexe et le type d'emploi. Nous notons également que les stratégies individuelles (recours au soutien social, désynchronisation des horaires des partenaires) ou de nature active (établir des priorités, planifier et organiser, déléguer) n'aident pas les employés à composer avec l'un ou l'autre de ces types de conflit. La consommation d'alcool n'atténue pas la pression sur le fournisseur de soins, pas plus que de trouver une autre activité pour se changer les idées. Enfin, la relation entre la pression sur le fournisseur de soins et l'adaptation individuelle est, tout au plus, modérée.

Six stratégies d'adaptation individuelles sont associées à la pression sur le fournisseur de soins lorsqu'on tient compte du sexe et de la responsabilité de personnes à charge :

- retarder le moment de fonder une famille/décider de ne pas avoir d'enfants;
- avoir moins d'enfants;
- redoubler simplement d'efforts;
- réduire la qualité de ce qu'on fait;
- simplement s'efforcer d'oublier;
- consommer des médicaments sur ordonnance.

Sauf dans deux cas (décider de ne pas avoir d'enfants, consommer des médicaments sur ordonnance), la relation entre l'utilisation de la stratégie et la pression sur le fournisseur de soins est directe : une utilisation accrue est associée à des niveaux accrus de pression (augmentation de l'ordre de +0,3 à +0,5), et ce, peu importe le sexe de l'employé et qu'il soit ou non responsable de personnes à charge. Les données concernant la décision d'avoir ou non des enfants sont similaires à celles obtenues pour les autres types de conflit : les femmes subissant une forte pression à titre de fournisseuses de soins sont plus susceptibles de décider de ne pas avoir d'enfants que leurs homologues subissant une faible pression de ce genre. Ces résultats laissent présumer que la façon de faire augmenter le taux de natalité du Canada est d'aider les employés à composer avec la pression sur le fournisseur de soins, peut-être en offrant des mesures de soutien collectives pour les soins aux aînés.

6.3.1 Données de référence sur l'utilisation des stratégies d'adaptation familiales au Canada

La consommation quotidienne de médicaments sur ordonnance aide les employés à composer avec la pression sur le fournisseur de soins

La relation entre la consommation de médicaments sur ordonnance et la pression sur le fournisseur de soins est modérée et similaire à celle unissant cette stratégie à la surcharge de rôles et à l'interférence du travail dans la famille : les médicaments aident les employés à composer avec la pression s'ils sont pris quotidiennement ($\Delta = -0,2$), mais une utilisation modérée est associée à des niveaux accrus de pression sur le fournisseur de soins ($\Delta = +0,5$). Ces résultats semblent indiquer qu'il s'agit d'une solution de dernier recours pour les employés (lorsque le niveau de stress est élevé).

6.3 Composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : que peuvent faire les familles canadiennes?

6.3.1 Données de référence sur l'utilisation des stratégies d'adaptation familiales au Canada

La présente section est divisée en trois parties. La première examine les stratégies familiales que les employés utilisent pour composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. La deuxième traite de l'incidence du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge sur l'utilisation des différentes stratégies d'adaptation. La troisième partie répond à la quatrième question de recherche. Nous y évaluons la capacité des différentes stratégies d'adaptation familiales à atténuer les quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle. Cette information est essentielle pour les employés, les familles et les groupes qui les conseillent sur les meilleures façons de s'adapter au conflit entre le travail et la vie personnelle.

De nombreux Canadiens tentent de s'adapter en restructurant les rôles familiaux et en sacrifiant des besoins personnels

Les familles canadiennes utilisent cinq ensembles différents de stratégies d'adaptation dans le but de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle : restructurer et redéfinir les rôles familiaux (c.-à-d. encourager les enfants à s'entraider, solliciter leur aide pour les tâches domestiques, se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques, s'efforcer de faire preuve de souplesse, prévoir du temps à passer en famille), faire passer la famille avant tout (c.-à-d. limiter l'engagement professionnel pour consacrer du temps à la famille, modifier l'horaire de travail, planifier

6.3.1 Données de référence sur l'utilisation des stratégies d'adaptation familiales au Canada

les changements professionnels en fonction des besoins familiaux, attribuer la responsabilité principale de la famille à un des conjoints, laisser les problèmes professionnels au travail), sacrifier des normes et des besoins personnels (c.-à-d. délaissier certaines tâches domestiques, s'accommoder de moins d'heures de sommeil, réduire les activités extérieures, acheter davantage de produits et services), chercher du soutien social (compter sur l'aide de la famille élargie ou d'amis) et se procurer de l'aide extérieure (c.-à-d. engager quelqu'un pour les soins aux enfants, engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge).

Huit des 18 stratégies d'adaptation familiales sont utilisées par la majorité des répondants. Fait révélateur, 88 % des stratégies les plus utilisées entrent dans deux grandes catégories : restructurer les rôles familiaux et sacrifier des besoins personnels.

La majorité des Canadiens tentent de s'adapter en restructurant les rôles familiaux et en sacrifiant des besoins personnels

Environ les trois quarts des répondants composent avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en adoptant trois stratégies de restructuration des attentes associées aux rôles familiaux : 76 % tentent de faire preuve de souplesse, 72 % se relayent entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques et 71 % encouragent les enfants à s'entraider. La moitié tente de s'adapter en utilisant les deux autres stratégies de cette catégorie : solliciter l'aide des enfants pour les tâches domestiques (53 %) et prévoir du temps à passer en famille (48 %).

De même, environ les trois quarts des répondants composent avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en sacrifiant des besoins personnels (77 % délaissent certaines tâches domestiques) et la moitié d'entre eux s'adaptent en réduisant le nombre d'activités extérieures (56 %), en s'accommodant de moins de sommeil (54 %) et en achetant davantage de produits et services (45 %), autant de stratégies qui s'attaquent au conflit par le sacrifice de besoins personnels.

Ces stratégies d'adaptation ont toutes une chose en commun : les employés qui les utilisent tentent de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en modifiant leur vie personnelle ou familiale. L'utilisation très répandue de ces deux groupes de stratégies renforce notre idée que la première ligne de défense contre ce conflit est d'accorder la priorité au travail, soit de satisfaire aux demandes professionnelles au détriment de la vie personnelle ou familiale.

De nombreux Canadiens tentent d'acheter l'équilibre entre le travail et la vie personnelle

De nombreux Canadiens tentent de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en se payant de l'aide extrafamiliale. Un peu moins de la moitié des répondants (42 %) engagent quelqu'un pour s'occuper des enfants et, comme nous l'avons déjà mentionné, augmentent leur consommation de produits et services (45 %). Un peu plus du quart des répondants (26 %) engagent quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge. Il est intéressant de noter que les Canadiens sont plus susceptibles de tenter « d'acheter » l'équilibre que de demander l'aide de leur famille élargie (30 %) ou de leurs amis (17 %). Ces données concordent avec les résultats présentés plus tôt relativement au soutien social et confirment le besoin, pour les gouvernements, d'offrir des services permettant de composer avec des exigences professionnelles et familiales concurrentes.

6.3.2 De quelle façon le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge influencent-ils l'utilisation de mesures de soutien organisationnelles ou l'impression d'y avoir accès?

Un employé canadien sur trois tente de s'adapter en faisant passer sa famille avant tout

Une importante minorité de répondants semblent aller à contre-courant de la tendance à demander aux membres de leur famille de s'adapter à leur situation professionnelle et utilisent plutôt des stratégies qui donnent la priorité à la famille : laisser les problèmes professionnels au travail (50 % tentent d'établir une séparation mentale entre les domaines professionnel et non professionnel), limiter l'engagement professionnel pour consacrer du temps à la famille (37 %), planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux (36 %), donner la responsabilité des tâches domestiques au conjoint (31 %) et adapter l'horaire de travail à l'horaire familial (24 %). Ces stratégies, bien que louables, peuvent limiter les possibilités d'avancement d'un employé, car elles sont contraires aux normes culturelles dominantes au sein des organisations canadiennes (voir Duxbury et Higgins, 2005 et Duxbury et coll., 2003).

6.3.2 De quelle façon le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge influencent-ils l'utilisation de mesures de soutien organisationnelles ou l'impression d'y avoir accès?

Le sexe est un important déterminant de l'utilisation des différentes stratégies d'adaptation familiales examinées ici. Les femmes sont plus susceptibles que les hommes d'utiliser pratiquement toutes ces stratégies. Il est intéressant de noter que lorsqu'on tient compte du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge, les hommes ne sont jamais plus susceptibles que les femmes d'utiliser ces stratégies.

Les femmes sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en sacrifiant des besoins personnels

Peu importe leur type d'emploi et qu'elles aient ou non des personnes à charge, les femmes sont plus susceptibles que les hommes de tenter de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en faisant passer leurs propres besoins en deuxième, en se payant de l'aide extrafamiliale, en renforçant et en restructurant leurs rôles familiaux (p. ex. solliciter l'aide des enfants pour les tâches domestiques, prévoir du temps à passer en famille), en comptant sur l'aide de leur famille élargie et en limitant leur engagement professionnel pour consacrer du temps à leur famille. Ces résultats sont probablement attribuables au rôle traditionnel que la société donne aux femmes (c.-à-d. de se montrer altruiste et faire passer les besoins des autres, surtout des membres de leur famille, en premier).

6.3.2 De quelle façon le sexe, le type d'emploi et la responsabilité de personnes à charge influencent-ils l'utilisation de mesures de soutien organisationnelles ou l'impression d'y avoir accès?

Les parents et les responsables d'âinés à charge sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en faisant passer leur famille avant tout

Les hommes et les femmes ayant des personnes à charge sont plus susceptibles que les employés sans personnes à charge d'utiliser des stratégies consistant à faire passer la famille avant tout et à sacrifier des besoins personnels, comme :

- délaissier certaines tâches domestiques;
- s'accommoder de moins d'heures de sommeil;
- réduire les activités extérieures.

Dans ces trois cas, les écarts sont attribuables au fait que les femmes responsables de personnes à charge sont plus susceptibles d'utiliser la stratégie que leurs homologues masculins. On ne note aucun écart dans l'utilisation de ces stratégies entre les hommes et les femmes sans personnes à charge.

Les employés responsables des soins aux enfants ou aux âinés sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en sacrifiant des besoins personnels

Les employés ayant des personnes à charge sont également plus susceptibles que leurs homologues n'ayant pas cette responsabilité de planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux, de limiter leur engagement professionnel pour consacrer du temps à leur famille, de s'efforcer de faire preuve de souplesse et d'attribuer la responsabilité principale des tâches ménagères à un des conjoints.

Ici encore, il est important de noter un certain nombre d'écarts significatifs entre les sexes. Les femmes ayant des personnes à charge sont notamment plus susceptibles que leurs homologues masculins de planifier les changements professionnels selon les besoins de leur famille et de limiter leur engagement professionnel pour consacrer du temps à cette dernière. Les hommes ayant des personnes à charge, par contre, sont plus susceptibles que leurs homologues féminins d'attribuer la responsabilité principale de la famille à leur partenaire. On ne note pas de différences similaires entre les sexes chez les employés sans personnes à charge. Ces résultats sont intéressants, car ils semblent indiquer que les femmes sont encore le groupe qu'on s'attend à voir — qui désirent? — sacrifier leurs objectifs de carrière pour leur famille.

Les gestionnaires et les professionnels tentent de s'adapter en modifiant leur horaire et en planifiant leur travail en fonction des besoins familiaux

Les gestionnaires et les professionnels, peu importe leur sexe et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge, sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en modifiant leur horaire de travail (on se rappellera que ce groupe est aussi plus susceptible de recourir à des horaires de travail souples) et en planifiant les changements professionnels selon les besoins de la famille. Ces résultats pourraient refléter le fait que ces employés très instruits sont plus en mesure de négocier ce genre de chose avec leur employeur que les employés occupant d'autres types de poste.

6.3.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

Les gestionnaires et les professionnels tentent de s'adapter en sacrifiant des besoins personnels

Les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles que les titulaires d'emplois « autres » de tenter de s'adapter en faisant des sacrifices personnels : ils dorment moins, délaissent certaines tâches domestiques, achètent davantage de produits et services (surtout les femmes de ce groupe) et réduisent leurs activités extérieures. Ces résultats concordent avec le fait que les exigences associées au travail de ce groupe d'employés sont plus lourdes. Comme le nombre d'heures de travail ne change pas, ces résultats semblent indiquer que ces personnes sacrifient le temps qu'elles passeraient normalement à socialiser et à dormir pour satisfaire aux exigences de leur famille et de leur emploi, ce qui cadre avec le fait que les gestionnaires et les professionnels sont plus susceptibles de dire qu'ils tentent de s'adapter en s'efforçant de faire preuve de souplesse.

Les titulaires d'autres types d'emploi tentent de s'adapter en faisant passer leur famille avant tout et en partageant les tâches ménagères

Les personnes occupant d'autres types d'emploi sont plus susceptibles que les gestionnaires et les professionnels de dire composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en laissant leurs problèmes professionnels au travail et en se relayant entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques. Il faut cependant noter que les femmes occupant d'autres types d'emploi sont significativement moins susceptibles d'utiliser cette stratégie que leurs homologues masculins.

6.3.3 Évaluation de l'efficacité des différentes stratégies d'adaptation axées sur la famille

Les données évaluant la capacité des 18 stratégies d'adaptation familiales à atténuer la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins sont résumées dans les prochaines sous-sections.

6.3.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

En général, on n'observe pas de relation entre la surcharge de rôles et les stratégies d'adaptation axées sur le renforcement et la restructuration des rôles familiaux ainsi que sur la recherche de soutien social. D'autres stratégies familiales ne sont pas associées à la surcharge de rôles lorsqu'on tient compte du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge, dont : engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge, attribuer la responsabilité des corvées domestiques à un des partenaires et limiter l'engagement professionnel. Enfin, deux stratégies ne sont pas associées à la surcharge de rôles lorsqu'on tient compte du type d'emploi : se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques et planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux.

6.3.3.1 Composer avec la surcharge de rôles

De quelle façon les familles canadiennes composent-elles avec la surcharge de rôles? En général, en puisant dans trois groupes de stratégies : sacrifier des besoins personnels (s'accommoder de moins de sommeil, délaissier certaines tâches domestiques, réduire les activités extérieures, acheter davantage de produits et services), faire passer la famille avant tout (laisser les problèmes professionnels au travail, varier l'horaire de travail) et se procurer de l'aide extrafamiliale (engager quelqu'un pour s'occuper des enfants). Les partenaires se relayent également entre eux pour s'occuper des responsabilités familiales. Fait réjouissant, deux de ces stratégies (faire passer la famille avant tout et se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités familiales) semblent aider les employés à composer avec la surcharge de rôles. Une troisième, soit engager quelqu'un pour s'occuper des enfants, les aide également lorsqu'ils l'utilisent avec modération. Malheureusement, les employés qui tentent de composer avec ce type de conflit en sacrifiant des besoins personnels voient leur surcharge augmenter plutôt que diminuer. Il est également inquiétant de constater que les Canadiens qui choisissent ce type de stratégies sont deux fois plus nombreux que ceux qui tentent de s'adapter en faisant passer leur famille avant tout.

Les employés qui tentent de s'adapter en sacrifiant des besoins personnels signalent des niveaux élevés de surcharge de rôles

Tant l'analyse selon le sexe et le type d'emploi que celle selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge révèlent une relation à la fois significative et importante entre le sacrifice de besoins personnels et la surcharge de rôles. La relation avec deux stratégies de ce type (s'accommoder de moins de sommeil et réduire les activités extérieures) est très forte et celle qui unit la surcharge de rôles au fait d'acheter davantage de produits et services est importante. Dans deux de ces cas, soit s'accommoder de moins de sommeil ($\Delta = +0,8$) et réduire les activités extérieures ($\Delta = +0,5$), la relation est très directe : plus la stratégie est utilisée, plus la surcharge de rôles est importante, et ce, peu importe le sexe de la personne, son type d'emploi et le fait qu'elle ait ou non des personnes à charge. Dans un troisième cas (délaissier certaines tâches domestiques), la relation entre l'utilisation de la stratégie et la surcharge de rôles dépend à la fois du sexe et de la responsabilité de personnes à charge. Chez les hommes et les femmes sans personnes à charge, une utilisation fréquente de cette stratégie est associée à une surcharge de rôles accrue ($\Delta = +0,8$). Par contre, cette stratégie semble aider, dans une certaine mesure, les employés ayant des personnes à charge à composer avec la surcharge de rôles. Les femmes de ce groupe semblent en profiter davantage ($\Delta = +0,5$) que leurs homologues masculins ($\Delta = +0,6$), mais dans les deux cas, le niveau de surcharge de rôles ne diminue pas lorsque la fréquence d'utilisation augmente.

Les employés qui font passer leur famille avant tout arrivent mieux à composer avec la surcharge de rôles

La relation entre le fait de faire passer la famille avant tout et la surcharge de rôles est également significative et importante dans les analyses tenant compte du sexe, du type d'emploi et de la responsabilité de personnes à charge. La relation entre la surcharge de rôles et deux stratégies de ce groupe est soit très forte (laisser les problèmes professionnels au travail), soit modérée (modifier l'horaire de travail). Dans les deux cas, plus la stratégie est utilisée, moins la surcharge de rôles est importante. À qui profitent le plus ces stratégies? Les données nous permettent de tirer les conclusions suivantes :

- le fait de laisser les problèmes professionnels au travail est une stratégie d'adaptation plus efficace pour les hommes que pour les femmes, peu importe leur type d'emploi et qu'ils aient ou non des personnes à charge;

6.3.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

- le fait de modifier l'horaire de travail est une stratégie d'adaptation plus efficace pour les gestionnaires et les professionnels que pour les hommes occupant d'autres types d'emploi, groupe chez qui elle n'entraîne pas une baisse de surcharge. Elle aide également les femmes, peu importe leur type d'emploi, à composer avec ce type de conflit (diminution de $-0,2$), mais pas autant que les hommes gestionnaires et professionnels (diminution de $0,-4$).

Les employés qui ont modérément recours à de l'aide rémunérée pour les soins aux enfants arrivent mieux à composer avec la surcharge de rôles

La relation entre le recours à de l'aide rémunérée pour s'occuper des enfants et la surcharge de rôles est intéressante. En effet, ces résultats semblent indiquer que cette stratégie aide les employés, peu importe leur sexe et leur type d'emploi, à composer avec ce type de conflit, mais seulement lorsqu'elle est utilisée avec modération. Les employés qui ne l'utilisent pas et ceux qui y ont quotidiennement recours signalent des niveaux élevés de surcharge de rôles, mais cette dernière diminue de façon significative chez les employés qui utilisent la stratégie une ou deux fois par semaine. Ces résultats soulèvent une question : pour quelle raison est-ce que le recours quotidien à des services de garde d'enfants est associé à des niveaux élevés de surcharge de rôles? Nos données ne nous permettent pas d'y répondre avec certitude, mais nous pouvons proposer un certain nombre d'explications. Il se pourrait par exemple que les employés ayant fortement recours à la garde de jour soient surchargés par l'obligation d'aller mener/chercher les enfants ou que ceux qui l'utilisent modérément travaillent surtout à temps partiel ou à des heures différentes de leur partenaire.

Les employés qui se relayent entre partenaires pour s'occuper des corvées familiales arrivent mieux à composer avec la surcharge de rôles

Les femmes et les hommes ayant la garde de personnes à charge faisant partie de familles où les partenaires se relayent entre eux pour s'occuper des responsabilités familiales (c.-à d. des familles égalitaristes) arrivent mieux à composer avec la surcharge de rôles que leurs homologues qui ne peuvent compter sur une telle aide. Ces résultats sont logiques et semblent indiquer qu'une personne peut combler des attentes professionnelles élevées lorsque quelqu'un est prêt à l'aider à la maison. Malheureusement, de nombreuses familles sont toujours à court de temps de nos jours et le partenaire serviable peut avoir à payer le prix de l'aide qu'il fournit.

6.3.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

Huit des 18 stratégies d'adaptation familiales sont associées à l'interférence du travail dans la famille. De ce nombre, quatre demandent le sacrifice de besoins personnels, trois consistent à faire passer la famille avant tout et la dernière est axée sur l'obtention de soutien extrafamilial (p. ex. engager quelqu'un pour s'occuper des enfants). Il est intéressant, par contre, de noter la force de

6.3.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

l'association entre quatre de ces stratégies (dont trois consistent à sacrifier des besoins personnels et l'autre, à faire passer la famille avant tout) et l'interférence du travail dans la famille. Dans les quatre cas, le R^2 est relativement élevé et l'écart entre les niveaux moyens d'interférence associés respectivement à une utilisation rare et fréquente de la stratégie est d'environ 1,0. Autrement dit, l'utilisation de ces stratégies influe fortement sur le niveau d'interférence du travail dans la famille d'un employé, et ce, pour le meilleur (faire passer la famille avant tout) et pour le pire (sacrifier des besoins personnels).

Les employés qui tentent de s'adapter en sacrifiant des besoins personnels signalent des niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille

Les personnes qui composent avec l'interférence du travail dans la famille en sacrifiant des besoins personnels risquent d'aggraver leur situation, et non de l'améliorer. L'utilisation de deux stratégies (délaissier certaines tâches domestiques et s'accommoder de moins de sommeil) est particulièrement problématique. En effet, la relation les unissant à l'interférence du travail dans la famille est très forte. On note également une relation importante entre ce même type de conflit et deux autres stratégies (réduire les activités extérieures et acheter des produits et services). Dans deux des cas mentionnés, soit s'accommoder de moins de sommeil ($\Delta = +1,0$) et acheter davantage de produits et services ($\Delta = +0,5$), la relation est très directe : plus on les utilise, plus l'interférence est élevée. Les deux autres relations sont plus complexes et varient selon le sexe et le type d'emploi de la personne.

Le fait de délaissier occasionnellement certaines tâches domestiques aide les femmes à composer avec l'interférence du travail dans la famille

La relation entre le fait de délaissier certaines tâches domestiques et l'interférence du travail dans la famille est à la fois forte et positive chez les hommes, peu importe leur type d'emploi. Du côté des femmes, par contre, une utilisation modérée (une fois par semaine) de cette stratégie est associée à une meilleure capacité à composer avec l'interférence du travail dans la famille. Par contre, celles qui ont quotidiennement recours à cette stratégie signalent des niveaux significativement plus élevés d'interférence. Les femmes gestionnaires ou professionnelles, surtout, retirent des avantages d'une utilisation modérée (diminution d'interférence de $-0,3$ lorsqu'on passe d'un non-usage à une utilisation modérée, mais augmentation de $+0,8$ lorsqu'on passe d'une utilisation modérée à quotidienne). La relation se présente de la même façon chez les femmes occupant d'autres types d'emploi, mais l'écart entre les niveaux d'interférence associés aux différentes fréquences d'utilisation n'est pas aussi extrême (diminution de $-0,1$ lorsqu'on passe d'un non-usage à une utilisation modérée, mais augmentation de $+0,4$ lorsqu'on passe d'une utilisation modérée à quotidienne).

Les employés qui réduisent occasionnellement leurs activités extérieures arrivent mieux à composer avec l'interférence du travail dans la famille

On observe une relation similaire entre la réduction des activités extérieures et l'interférence du travail dans la famille : une utilisation modérée de cette stratégie d'adaptation est associée à des niveaux moindres d'interférence, mais une utilisation quotidienne, à l'augmentation de ce type de conflit, et ce, peu importe le sexe des personnes, leur type d'emploi et qu'elles aient ou non des personnes à charge. Les gestionnaires et les professionnels sont le groupe qui retire le plus d'avantages d'une utilisation modérée de cette stratégie sur le plan de l'atténuation de l'interférence (diminution de $-0,4$ chez ce groupe lorsqu'on

6.3.3.2 Composer avec l'interférence du travail dans la famille

passer d'un non-usage à une utilisation modérée, comparativement à $-0,3$ chez les hommes occupant d'autres types d'emploi et à $-0,2$ chez les femmes occupant d'autres types d'emploi). Les hommes gestionnaires ou professionnels, par contre, sont ceux qui voient le plus leurs niveaux d'interférence augmenter lorsqu'ils utilisent quotidiennement cette stratégie (augmentation de $+0,3$ lorsqu'on passe d'une utilisation modérée à élevée de cette stratégie, comparativement à $+0,2$ pour les hommes et les femmes occupant d'autres types d'emploi). On ne note pas de telle augmentation chez leurs homologues féminins, ce qui semble indiquer que cette stratégie est efficace à toutes les fréquences d'utilisation pour les femmes de ce groupe.

Les employés qui font passer leur famille avant tout arrivent mieux à composer avec l'interférence du travail dans la famille

Les employés qui désirent abaisser leur niveau d'interférence du travail dans la famille doivent faire un effort conscient pour laisser leurs problèmes professionnels au travail et modifier leur horaire de travail. Les résultats indiquent que les employés qui s'efforcent de séparer travail et vie personnelle en laissant leurs problèmes professionnels au travail verront leur niveau d'interférence du travail dans la famille diminuer de façon importante. Qu'ils aient ou non des personnes à charge, les hommes qui font ce choix enregistrent d'importantes baisses d'interférence du travail dans la famille ($\Delta = -1,2$). Cette stratégie aide également les femmes à abaisser leurs niveaux d'interférence ($\Delta = -0,8$), mais pas autant. La responsabilité de personnes à charge n'a pas d'effet sur cette relation.

De façon similaire, le fait de modifier l'horaire de travail n'est associé de façon significative avec l'interférence du travail dans la famille que lorsqu'on tient compte du type d'emploi. Les hommes et les femmes gestionnaires ou professionnels forment le groupe qui bénéficie le plus de cette stratégie. Fait intéressant, ces résultats semblent indiquer que ce groupe n'a à modifier son horaire qu'une ou deux fois par semaine pour arriver à mieux composer avec l'interférence du travail dans la famille. Une utilisation plus fréquente (c.-à-d. quotidienne) n'entraîne aucune réduction additionnelle de l'interférence. On observe une relation similaire chez les hommes occupant d'autres types d'emploi, mais la diminution de l'interférence n'est pas aussi frappante ($\Delta = -0,4$).

Chez les femmes occupant d'autres types de poste, par contre, la relation entre l'interférence du travail dans la famille et la modification de l'horaire de travail est très différente. On note une baisse d'interférence de $-0,4$ entre celles qui n'utilisent pas cette stratégie et celles qui y ont recours chaque semaine. Malheureusement, ce groupe voit son niveau d'interférence augmenter de $+0,4$ lorsqu'il utilise cette stratégie quotidiennement. Nous ne pouvons dire avec certitude pourquoi une utilisation fréquente de cette stratégie entraîne une augmentation de l'interférence chez ce groupe de femmes, mais les observations relatives aux horaires de travail nous donnent quelques indices. On se rappellera que les femmes occupant d'autres types d'emploi sont plus susceptibles que les autres de travailler de 9 h à 17 h, selon un horaire fixe et prévisible. Il se pourrait que ces femmes, qui ne peuvent se payer des services de garde (enfants ou aînés) plus souples, estiment plus difficile d'avoir un horaire variable et de s'acquitter de leurs responsabilités domestiques.

Les employés aux prises avec des niveaux élevés d'interférence sont plus susceptibles de tenter de s'adapter en payant pour de l'aide extrafamiliale

La relation entre l'interférence du travail dans la famille et l'achat de produits et services est positive. L'écart entre les niveaux d'interférence respectifs d'une personne qui n'achète jamais ce genre d'aide extrafamiliale et d'une personne qui le fait chaque jour est digne de mention ($\Delta = +0,5$), ce qui semble indiquer qu'on ne peut acheter l'équilibre.

6.3.3.4 Composer avec la pression sur le fournisseur de soins

6.3.3.3 Composer avec l'interférence de la famille dans le travail

Les stratégies d'adaptation familiales n'atténuent pas l'interférence de la famille dans le travail

Presque aucune des stratégies d'adaptation familiales examinées dans le cadre de cette étude n'est associée à l'interférence de la famille dans le travail. Une seule est associée de façon importante à ce type de conflit, tant dans l'analyse selon le type d'emploi que dans celle selon la responsabilité de personnes à charge : engager quelqu'un pour s'occuper des enfants. Dans les deux analyses, plus la fréquence d'utilisation de cette stratégie est élevée, plus l'interférence augmente ($\Delta = +0,5$), ce qui semble indiquer que la famille risque davantage d'interférer avec le travail lorsque l'employé paie pour des services de garde d'enfants. Une autre stratégie est significative lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge : s'accommoder de moins de sommeil. Ici encore, une utilisation accrue de cette stratégie est associée à une interférence plus grande de la famille dans le travail ($\Delta = +0,5$).

6.3.3.4 Composer avec la pression sur le fournisseur de soins

Les stratégies d'adaptation familiales n'atténuent pas la pression sur le fournisseur de soins

Les résultats portant sur la capacité des différentes stratégies d'adaptation familiales à l'étude d'aider les employés à composer avec la pression sur le fournisseur de soins sont, à une exception près (engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés plutôt que d'enfants), pratiquement identiques à ceux obtenus pour l'interférence de la famille dans le travail. Une seule stratégie est associée de façon importante avec la pression sur le fournisseur de soins, tant dans l'analyse selon le type d'emploi que dans celle selon la responsabilité de personnes à charge : engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge. Une autre stratégie est significative lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge : s'accommoder de moins de sommeil.

La relation entre la pression sur le fournisseur de soins et la stratégie consistant à s'accommoder de moins de sommeil est relativement directe (l'utilisation de la stratégie et la pression augmentent au même rythme), mais celle entre ce type de conflit et le fait d'engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge est plus complexe et varie à la fois selon le sexe et le type d'emploi des personnes. Plus la pression est importante, plus les hommes de l'échantillon ont tendance à chercher de l'aide extrafamiliale ($\Delta = +0,5$ chez les hommes occupant d'autres types d'emploi et $\Delta = +0,4$ chez les hommes gestionnaires ou professionnels). Chez les femmes, par contre, une utilisation modérée de cette stratégie d'adaptation est associée à une meilleure capacité à composer avec la pression sur le fournisseur de soins, surtout chez les gestionnaires et les professionnelles ($\Delta = -0,3$ comparativement à $\Delta = -0,1$ chez les femmes occupant d'autres types d'emploi). Cependant, le recours quotidien à de l'aide extérieure pour les soins aux aînés est associé à des niveaux accrus de pression sur le fournisseur de soins ($\Delta = +0,4$, peu importe le type d'emploi). Ces résultats semblent indiquer que les mesures de soutien extérieures ne soulagent guère les fournisseurs de soins subissant une forte pression.

6.4 Recommandations

6.4 Recommandations

Les conclusions suivantes résument les données présentées dans cette phase de la recherche :

1. Il n'y a pas de solution unique au conflit entre le travail et la vie personnelle. Notre étude montre clairement que des politiques, des pratiques et des stratégies différentes seront nécessaires pour atténuer les quatre types de conflit examinés ici. La population active n'est pas homogène et le sexe, la responsabilité de personnes à charge et le type d'emploi sont d'importantes variables modératrices de la relation entre ce conflit et nombre des stratégies examinées. Il faut tenir compte de ces différences dans la planification des politiques.
2. Notre étude a permis de dégager plusieurs mesures et stratégies organisationnelles (direction conciliante, souplesse perçue) ou individuelles (avoir moins d'enfants, ne pas en avoir, dormir suffisamment) associées à une meilleure capacité à composer avec les quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle.
3. Les employés aux prises avec des niveaux élevés de conflit entre le travail et la vie personnelle, peu importe le type, sont moins susceptibles d'avoir des enfants. Cette conclusion a de très importantes implications sociales, car elle lie certaines questions comme les pénuries de main-d'œuvre et l'effondrement du régime de pension à ce conflit. Notre recherche semble indiquer qu'une des façons d'augmenter le taux de natalité canadien est de se doter de politiques et de programmes visant à aider la population canadienne à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle, surtout avec la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille. On trouvera des suggestions sur la façon de procéder plus loin.
4. Les organisations peuvent fortement aider les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle, surtout avec la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille. Presque toutes les associations à la fois fortes et importantes observées sont liées au domaine organisationnel. À quelques exceptions près (p. ex. limiter la taille de la famille, ne pas avoir d'enfants), les stratégies d'adaptation individuelles et familiales semblent bien peu efficaces, comparativement aux mesures que peuvent prendre les organisations.
5. Les mesures d'intervention organisationnelles et stratégies d'adaptation individuelles qui atténuent la surcharge de rôles réduisent également, bien que plus efficacement, l'interférence du travail dans la famille.
6. La souplesse perçue aide les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle, mais pas les formules de travail souples en elles-mêmes.

6.4 Recommandations

7. Le conflit entre le travail et la vie personnelle dépend davantage de la personnalité du supérieur de l'employé que de l'organisation où il travaille. À eux seuls, les avantages tenant compte des besoins des familles et les formules de travail non conventionnelles n'aident pas beaucoup ou pas du tout les employés à composer avec ce conflit. Par contre, le comportement du supérieur immédiat (sa propension à manifester des comportements conciliants ou non conciliants) est une des principales variables prédictives du conflit entre le travail et la vie personnelle (surtout de la surcharge de rôles et de l'interférence du travail dans la famille) et du niveau de souplesse dont l'employé croit disposer en matière d'heures et d'horaires de travail.⁵²
8. Les politiques et pratiques favorables à l'équilibre travail/famille sont nécessaires, mais pas suffisantes, car elles ne seront pas mises en œuvre ou utilisées si le supérieur de l'employé n'est pas favorable à l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.
9. Les employeurs vantent souvent les mérites de « programmes » mis en place pour aider les employés à respecter leurs obligations familiales. Il n'en demeure pas moins que la charge de travail de la plupart des gens excède ce qu'il est humainement possible de faire au cours d'une semaine de travail normale. Le présent rapport démontre que de nombreuses façons dont les employés tentent de composer avec la surcharge de travail (p. ex. décider de réduire la taille de leur famille ou de ne pas avoir d'enfants, redoubler d'efforts, réduire les heures de sommeil, consommer des médicaments sur ordonnance ou de l'alcool, réduire la qualité de ce qu'on fait, réduire les activités extérieures) ne profitent pas aux employés, à leur famille, aux employeurs ou à la société canadienne en général. Ces conclusions concordent avec ce que nous avons noté dans les rapports précédents et appuient notre idée selon laquelle les employeurs et les gouvernements doivent reconnaître que la question du conflit entre le travail et la vie personnelle ne peut être résolue sans aborder le problème de surcharge de travail.
10. La majorité des Canadiens ne composent pas efficacement avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Ils choisissent en effet de sacrifier leur vie personnelle, de diminuer leur vie sociale, de ne pas avoir d'enfants, de redoubler d'efforts et de dormir moins, autant de stratégies que le présent rapport indique être associées à l'intensification plutôt qu'à l'atténuation du conflit entre le travail et la vie personnelle. Relativement peu de Canadiens tentent de s'adapter en faisant passer leur famille avant tout (p. ex. modifier l'horaire de travail, laisser les problèmes professionnels au travail), en cherchant du soutien social ou en utilisant des stratégies actives (p. ex. établir des priorités, déléguer, planifier).
11. Nombre des stratégies d'adaptation individuelles et familiales que des chercheurs ont liées à une meilleure capacité de composer avec le stress ne semblent pas des moyens efficaces de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle. Cette conclusion pourrait indiquer un besoin d'élargir l'ensemble de stratégies d'adaptation généralement étudiées.

⁵² La corrélation entre la souplesse perçue et la mesure totale de la variable « direction non conciliante » est de 0,362, mais celle entre la souplesse perçue et la mesure totale obtenue pour la variable « direction conciliante » est de +0,281.

6.4 Recommandations

12. La pression sur le fournisseur de soins est une forme de conflit entre le travail et la vie personnelle différente des trois autres. Les stratégies d'adaptation et les mesures d'intervention organisationnelles qui aident beaucoup les employés à composer avec la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille n'ont que peu ou pas d'effet sur la pression sur le fournisseur de soins. Il semblerait, dans ce cas, que les employés aient besoin de politiques et de mesures de soutien collectives (p. ex. services d'aiguillage pour les soins aux aînés, aide extrafamiliale) pour arriver à mieux composer avec ce genre de pression. Les gouvernements ont donc un important rôle à jouer pour les aider à y parvenir.

Notre rapport présente un certain nombre de stratégies que les employeurs, les employés et leurs familles peuvent utiliser pour atténuer la surcharge de rôles (voir l'annexe H), l'interférence du travail dans la famille (voir l'annexe I), l'interférence de la famille dans le travail (voir l'annexe J) et la pression sur le fournisseur de soins (voir l'annexe K). Des recommandations ciblant chaque groupe sont présentées ci-après. Le chapitre se conclut par un ensemble de recommandations additionnelles à l'intention des syndicats et des gouvernements.

Que peuvent faire les employeurs pour atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Notre rapport a permis de dégager deux façons concrètes par lesquelles les employeurs peuvent atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle : augmenter le niveau de souplesse perçue et augmenter le nombre de gestionnaires conciliants/diminuer le nombre de gestionnaires non conciliants au sein de l'organisation. Il faut mettre ces deux stratégies en œuvre ensemble, car nos données indiquent que les gestionnaires sont, de par leur comportement, les personnes qui déterminent jusqu'à quel point les employés croient contrôler leur horaire de travail. Les employeurs qui concentrent leurs efforts dans ces deux domaines devraient voir la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille diminuer de façon importante chez leurs employés. Ils devraient également atteindre des baisses modérées d'interférence de la famille dans le travail et aider quelque peu leurs employés à composer avec la pression sur le fournisseur de soins. De plus, comme des niveaux accrus de souplesse perçue et de soutien de la direction aident tous les employés à composer avec ces formes de conflit, le progrès dans ces domaines devrait permettre de maximiser le rendement sur le capital investi. On trouvera des détails sur les prochaines étapes ci-dessous.

Accroissement de la souplesse perçue

1. Les employeurs doivent permettre à leurs employés de sentir qu'ils contrôlent davantage leurs heures de travail et leurs horaires.

De façon plus précise, pour aider les employés à composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle, les organisations doivent leur permettre d'aménager leur horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux, d'interrompre temporairement leur journée de travail pour des raisons personnelles ou familiales, de choisir librement le moment de leurs vacances, d'être à la maison à temps pour prendre leurs repas en famille et de varier leurs heures de travail.

6.4 Recommandations

Les critères d'utilisation des différentes formes de souplesse offertes doivent être fonction d'une entente mutuelle et transparente que les deux parties seront tenues de respecter (l'employé doit répondre aux exigences associées au travail, mais l'organisation doit faire preuve de flexibilité concernant la structuration du travail). Dans la mesure du possible, le processus de changement des heures, du lieu de travail et du moment des vacances devrait être flexible.

2. Les employeurs devraient permettre aux employés de prendre des congés payés pour assister à des séances de formation, des conférences ou des cours pertinents.

La relation entre l'incapacité de participer à des activités de développement de carrière en dehors des heures de travail et deux formes de conflit entre le travail et la vie personnelle (surcharge de rôles et interférence du travail dans la famille) est forte. Ce résultat indique que les employés responsables de personnes à charge qui tentent de tenir leurs compétences à jour ou d'enrichir leurs connaissances dans leurs temps libres en paient le prix : l'intensification de ce conflit. Bien sûr, les personnes qui ne participent pas à ces activités d'apprentissage paient également un prix, mais différent : un manque de mobilité professionnelle, des avantages économiques moindres et la précarité d'emploi. Les organisations ont donc une raison de plus de s'attaquer à la surcharge de rôles : une meilleure capacité à recruter et à fidéliser les employés compétents.

3. Les employeurs doivent donner à leurs employés la possibilité de prendre un nombre fixe de jours de congé payé par année (nous recommandons cinq jours) pour s'occuper d'enfants malades ou d'aînés à charge.

Dans ce rapport, nous avons établi qu'une souplesse accrue sur ce point est associée à une meilleure capacité de composer avec la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille. La mise en œuvre de ces avantages devrait également entraîner d'autres bénéfices pour les employeurs, en marge du domaine de la conciliation travail/vie personnelle. En effet, l'employeur prouvera ainsi à ses employés qu'il leur fait confiance, qu'il les écoute et qu'il reconnaît l'importance de leurs responsabilités non professionnelles. Nos données indiquent également que de telles mesures sont associées à une loyauté et à un engagement accrus des employés.

4. Les organisations doivent adopter de nouvelles mesures de rendement axées sur des objectifs, des résultats et des produits (se concentrer moins sur les heures de travail et plus sur les résultats).

Il est très difficile (sinon impossible) d'accroître les niveaux de souplesse perçue au sein d'organisations qui accordent plus d'importance à la présence et au nombre d'heures de travail des employés qu'à leur rendement et aux résultats. Les employeurs doivent plutôt offrir des récompenses selon les résultats obtenus, et non en fonction des heures travaillées ou du lieu de travail. Ils doivent récompenser publiquement les employés qui ont réussi à combiner leurs obligations professionnelles et non professionnelles au lieu d'accorder les promotions à ceux qui travaillent de longues heures et qui s'attendent à ce que les autres fassent de même.

6.4 Recommandations

Augmenter le nombre de gestionnaires conciliants au sein de l'organisation

5. Les employeurs doivent augmenter le nombre de gestionnaires conciliants au sein de leur organisation, tout en réduisant le nombre de gestionnaires perçus comme étant non conciliants. De façon plus précise, ils doivent chercher à augmenter leurs effectifs de gestionnaires qui manifestent les comportements suivants de façon constante :

- exposent clairement les attentes en matière de travail;
- écoutent leurs employés;
- planifient efficacement le travail à effectuer;
- reconnaissent les efforts des employés qui font bien leur travail;
- sont disponibles pour répondre aux questions des employés;
- consultent les employés avant de prendre des décisions qui touchent leur travail;
- ont des attentes réalistes quant à la quantité de travail pouvant être accompli en une période donnée;
- ne s'attendent pas à ce que leurs employés travaillent de longues heures simplement parce qu'eux mêmes le font;
- ne culpabilisent pas les employés qui doivent prendre congé pour des raisons personnelles ou familiales.

Tous les employés dont le supérieur est conciliant arrivent beaucoup mieux à composer avec la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille et l'interférence de la famille dans le travail, surtout les hommes et les femmes occupant des emplois « autres ». De même, les employés dont le supérieur est non conciliant sont significativement moins en mesure de composer avec la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille, l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins, mais ce genre d'attitude de la direction est particulièrement problématique pour les employés responsables de personnes à charge, les femmes gestionnaires ou professionnelles et les titulaires d'autres types d'emploi.

De quelle façon les organisations peuvent-elles agir sur cette question? Voici nos recommandations :

6. Consacrer des ressources à l'amélioration des « pratiques de gestion des employés » au sein de l'organisation. Les employeurs peuvent augmenter le nombre de gestionnaires conciliants de l'organisation en leur donnant à tous :
- a. *les compétences* dont ils ont besoin pour accomplir les tâches touchant le personnel (p. ex. techniques de communication, résolution de conflit, gestion du temps, planification de projet, donner/recevoir de la rétroaction);

6.4 Recommandations

- b. *les outils* dont ils ont besoin pour gérer leurs employés (p. ex. politiques pertinentes, analyse de rentabilisation des mesures de soutien, formation sur la mise en œuvre de formules de travail non conventionnelles, sites Web et autres ressources sur la façon de résoudre différents problèmes de ressources humaines, services d'aiguillage pour aider les employés aux prises avec des problèmes liés aux soins aux enfants/aînés);
- c. *le temps* dont ils ont besoin pour s'acquitter de cette tâche (il faut que la gestion des employés soit vue comme une partie essentielle du travail d'un gestionnaire, et non comme une tâche supplémentaire à accomplir dans les temps morts, car il est difficile, sinon impossible, pour un gestionnaire surchargé de se montrer conciliant);
- d. *des incitatifs* à se concentrer sur la partie de leur travail qui touche la gestion des employés (p. ex. système de mesure et de responsabilisation portant sur cet aspect, rétroaction à 360 degrés, récompenses soulignant les aptitudes en relations humaines, prise en compte de cet aspect lors de l'octroi de promotions ou de l'embauche, système d'évaluation du rendement des gestionnaires tenant compte de la reconnaissance publique d'une attitude conciliante et de l'évaluation du soutien offert).

Mettre en place un régime « d'avantages à la carte »

Comme nous l'avons déjà noté, notre étude démontre clairement qu'il n'y a pas de solution unique au problème du conflit entre le travail et la vie personnelle. La suggestion suivante a pour but de permettre aux employeurs de tenir compte de la diversité de leur main-d'œuvre (sur le plan du sexe, du type d'emploi, l'étape du cycle de vie, de l'ethnie) :

- 7. Les employeurs devraient offrir des régimes « d'avantages à la carte » qui permettent aux employés de choisir chaque année les avantages les plus appropriés à leur situation personnelle.

Les données que nous avons amassées nous permettent de donner des renseignements additionnels sur le type d'avantages que les organisations préoccupées par les différentes formes de conflit entre le travail et la vie personnelle devraient mettre en œuvre.

- 8. Les organisations qui désirent aider les employés à composer avec :
 - a. *la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille et l'interférence de la famille dans le travail* devraient leur fournir des services d'aiguillage pour les soins aux enfants;
 - b. *l'interférence du travail dans la famille* devraient fournir des services d'aide à la réinstallation à tous les employés à qui l'organisation demande de déménager;
 - c. *la surcharge de rôles et l'interférence de la famille dans le travail* devraient fournir un programme d'aide aux employés;

6.4 Recommandations

- d. *l'interférence de la famille dans le travail et la pression sur le fournisseur de soins* devraient leur fournir des services d'aiguillage pour les soins aux aînés et leur permettre de prendre jusqu'à cinq jours de congé payé pour des raisons personnelles ou familiales par année. Ce congé devrait être disponible à court préavis et l'employé ne devrait pas être tenu de justifier son absence. De telles stipulations donneraient à l'employé la souplesse requise pour s'occuper de questions personnelles/familiales en toute confidentialité;
- e. *l'interférence de la famille dans le travail* devraient leur permettre de prendre des jours de congé payé pour des raisons personnelles et des congés pour des raisons familiales ou pour cause d'urgence.

Faciliter l'accès au travail à temps partiel, au partage d'emploi et à la semaine de travail réduite

- 9. Les employeurs qui désirent aider leurs employés à composer avec la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille et l'interférence de la famille dans le travail devraient offrir des formules de travail à temps partiel ou la semaine de travail réduite avec avantages sociaux calculés au prorata.

Étant donné le nombre croissant de familles à deux revenus, les niveaux élevés de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille, la faible fécondité et l'attrait du travail à temps partiel, du partage d'emploi et de la semaine de travail réduite, les organisations devraient repenser la formule de travail à temps partiel pour éviter de pénaliser sur le plan économique ou professionnel les gens qui l'utilisent pendant un certain temps. L'introduction du travail à temps partiel, pourvu qu'on en fasse une option légitime séparée de la connotation traditionnelle d'emploi peu spécialisé sans grande possibilité d'avancement, pourrait aider les hommes et les femmes responsables de personnes à charge (surtout ceux qui occupent des emplois « autres » dans l'organisation) à s'occuper plus efficacement de leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Qu'est ce que les employeurs peuvent faire de plus pour atténuer la surcharge de rôles?

- 10. Les employeurs qui désirent aider leurs employés (surtout les responsables de personnes à charge) à composer avec la surcharge de rôles devraient instaurer un programme de télétravail au sein de leur organisation.

Par contre, les organisations comme les employés doivent comprendre que cette réduction de la surcharge de rôles se paie de l'augmentation de l'interférence du travail dans la famille.

Qu'est ce que les employeurs peuvent faire de plus pour atténuer l'interférence du travail dans la famille?

- 11. Les employeurs préoccupés par l'interférence du travail dans la famille devraient offrir un soutien approprié à leurs employés qui travaillent par équipe de travail rotative et déterminer avec eux la forme que ce soutien

6.4 Recommandations

prendra. Les politiques jugées efficaces comprennent une limite maximale pour les quarts fractionnés, un préavis lors de changements de quart de travail et la possibilité, pour les employés, d'échanger des quarts de travail entre eux.

Qu'est ce que les employeurs peuvent faire de plus pour atténuer la pression sur le fournisseur de soins?

12. Les employeurs qui désirent aider les employés à composer avec la pression sur le fournisseur de soins devraient mettre en place des formules de travail souples au sein de leur organisation.

Les organisations, tout comme les employés, doivent toutefois comprendre que cette atténuation de la pression sur le fournisseur de soins se paie d'une augmentation de l'interférence de la famille dans le travail. Les employés qui s'inquiètent de voir leur famille interférer avec leur travail feraient mieux de travailler selon un horaire fixe de 9 h à 17 h.

Que peuvent faire les employés pour atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Même si les options à cet égard sont plus limitées pour l'employé que pour l'employeur (les données semblent indiquer que de nombreux employés utilisent toutes les stratégies d'adaptation disponibles), voici nos recommandations :

1. Les employés ne devraient *pas* tenter de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en « redoublant simplement d'efforts et en tentant de tout faire » ou en réduisant la qualité de ce qu'ils font, surtout à la maison.

Ces deux stratégies d'adaptation, utilisées par la majorité des répondants, sont positivement associées à tous les types de conflit entre le travail et la vie personnelle examinés ici. Ces stratégies sont particulièrement problématiques pour les gestionnaires et les professionnels des deux sexes, qui se voient souvent confier encore plus de travail en récompense d'un travail bien fait ou du dépassement des attentes professionnelles à leur endroit!

Demander l'aide du médecin de famille

2. La consommation quotidienne de médicaments sur ordonnance est associée à une meilleure capacité à composer avec la surcharge de rôles, l'interférence du travail dans la famille et la pression sur le fournisseur de soins.

Ces résultats portent à conclure qu'au lieu de simplement endurer la situation et tenter de tout faire, les employés aux prises avec des niveaux élevés de conflit entre le travail et la vie personnelle depuis un certain temps auraient avantage à consulter leur médecin et à se faire prescrire les médicaments qui conviennent. Cependant, comme nous l'avons noté dans les rapports précédents, cette stratégie a un prix : une pression additionnelle sur le système de santé canadien, l'augmentation des dépenses en médicaments sur ordonnance et les effets secondaires nuisibles éventuels liés à l'utilisation continue de ces médicaments. Autrement dit, nous faisons cette recommandation en ayant conscience qu'il s'agit d'une solution à court terme qui ne contribuera guère à la résolution du conflit à long terme. Aussi, nous recommandons de l'utiliser parallèlement à d'autres stratégies mentionnées dans ce rapport.

6.4 Recommandations

Il ne sert à rien de « simplement s'efforcer d'oublier »

3. Les employés doivent apprendre eux-mêmes à composer efficacement avec le conflit entre le travail et la vie personnelle.

Un certain nombre de répondants indiquent qu'ils tentent de s'adapter au conflit « en s'efforçant simplement d'oublier ». Malheureusement, cette stratégie est associée à une augmentation de la surcharge de rôles, de l'interférence de la famille dans le travail et de la pression sur le fournisseur de soins chez tous les employés, mais surtout chez les responsables de personnes à charge. Le fait d'ignorer les problèmes familiaux et domestiques ne les fait pas disparaître. Les employés doivent eux-mêmes poser les gestes nécessaires pour atténuer ce conflit. On trouvera un certain nombre d'actions possibles résumées dans les prochaines recommandations.

L'adaptation active (p. ex. déléguer et établir des priorités) aide bel et bien certains employés à composer avec la surcharge de rôles et l'interférence de la famille dans le travail

4. Les responsables de personnes à charge, surtout les femmes, peuvent réduire leurs niveaux de surcharge de rôles en établissant des priorités et en déléguant du travail aux autres.
5. Les responsables de personnes à charge, surtout les hommes, peuvent abaisser leurs niveaux d'interférence de la famille dans le travail en déléguant du travail aux autres.

D'autres recommandations à l'intention des employés déjà comprises dans des rapports précédents méritent d'être reprises ici. Elles comprennent :

6. Tirer avantage des formules de travail souples offertes par l'organisation.
7. Soulever des questions d'équilibre entre le travail et la vie personnelle dans le cadre des discussions en milieu de travail et au sein de la collectivité.
8. Dire non aux heures de travail supplémentaires si les demandes sont déraisonnables.
9. Tenter de restreindre la quantité de travail effectué le soir au domicile. Les employés qui travaillent à la maison devraient s'efforcer de séparer le temps consacré au travail et à la famille (p. ex. travailler une fois les enfants couchés, aménager un bureau à domicile).
10. Prendre les mesures nécessaires pour en apprendre davantage sur la prestation de soins aux aînés. Les personnes ayant de telles responsabilités peuvent suivre des cours de planification financière et s'informer des types de ressources communautaires qui pourraient les aider à renforcer leur capacité à contrôler ce genre de situation.

6.4 Recommandations

Que peuvent faire les familles pour atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Les membres de la famille doivent s'attaquer ensemble au conflit entre le travail et la vie personnelle. Dans le présent rapport, nous avons dégagé un certain nombre de stratégies que les employés et leurs familles peuvent utiliser pour composer avec ce conflit.

Les membres de la famille doivent veiller à dormir suffisamment

1. Les employés doivent dormir suffisamment chaque nuit.

À mesure que les demandes professionnelles et non professionnelles augmentent, les employés tentent de s'adapter en redoublant d'efforts, en s'efforçant de tout faire et en s'accommodant de moins d'heures de sommeil. Or, cette stratégie est fortement et positivement associée à l'intensification des quatre types de conflit entre le travail et la vie personnelle.

Les membres de la famille ne devraient pas tenter de s'adapter en sacrifiant des besoins personnels

2. Les employés doivent maintenir une saine vie sociale.
3. Les employés doivent maintenir leurs normes de qualité à la maison.

Un important nombre de répondants tentent de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en délaissant certaines tâches domestiques et en réduisant leurs activités extérieures. Bonne nouvelle, une utilisation modérée (c.-à d. hebdomadaire) de ces stratégies est associée à une réduction de la surcharge de rôles et de l'interférence du travail dans la famille chez les employés responsables de personnes à charge et chez les femmes gestionnaires ou professionnelles. Fait moins réjouissant, par contre, elles entraînent l'augmentation des deux types de conflit lorsqu'elles sont utilisées plusieurs fois par semaine ou quotidiennement. Les employés doivent donc utiliser ces stratégies avec modération.

Les employés doivent s'efforcer de laisser leurs problèmes professionnels au travail

La présente étude a permis de dégager deux stratégies très efficaces pour réduire la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille. Nos prochaines recommandations sont inspirées de ces résultats.

4. Les employés doivent s'efforcer de laisser physiquement et mentalement leurs problèmes professionnels au travail.
5. Les employés doivent modifier leur horaire de travail (réduire leur nombre d'heures ou travailler à des heures différentes) de façon à pouvoir gérer leurs responsabilités domestiques.

Tant la surcharge de rôles que l'interférence du travail dans la famille sont très fortement liées au fait de laisser les problèmes professionnels au travail. Cette stratégie est efficace chez tous les employés, mais davantage chez les hommes que chez les femmes.

6.4 Recommandations

Les employés doivent modifier leur horaire de travail de façon à pouvoir gérer leurs responsabilités domestiques

Selon nos données, la stratégie consistant à modifier l'horaire de travail en fonction des responsabilités domestiques est très efficace chez les gestionnaires et les professionnels des deux sexes. Elle atténue également quelque peu la surcharge de rôles et l'interférence du travail dans la famille des hommes occupant d'autres types d'emploi. Autre fait, peut-être encore plus important, les données indiquent que la modification hebdomadaire de l'horaire de travail suffit pour profiter d'une atténuation de l'interférence du travail dans la famille. Par contre, les femmes occupant d'autres types d'emploi doivent comprendre que dans leur cas, l'utilisation quotidienne de cette stratégie entraîne une forte augmentation de ce type de conflit. Elles devraient donc se limiter à l'utiliser une ou deux fois par semaine pour en profiter au maximum.

L'équilibre ne s'achète pas

De nombreux employés se payent de l'aide extrafamiliale dans le but de mieux équilibrer leur travail et leur vie personnelle. Malheureusement, selon nos données, les employés qui tentent de s'adapter en achetant des produits et services signalent des niveaux de surcharge de rôles et d'interférence du travail dans la famille plus élevés que les personnes qui vont chercher cette aide auprès de leur famille. Les données sont plus réjouissantes du côté de la relation entre le fait d'engager quelqu'un pour les soins aux enfants et la surcharge de rôles. Utilisée une ou deux fois par semaine, cette stratégie est très efficace. Utilisée plus souvent, par contre, elle entraîne une augmentation importante de la surcharge et de l'interférence de la famille dans le travail. De même, le recours modéré à de l'aide extérieure pour les soins aux aînés est associé à des niveaux moindres de pression sur le fournisseur de soins chez les femmes. Par contre, ce type de pression s'intensifie de façon importante lorsque cette stratégie est fréquemment utilisée. La stratégie consistant à payer pour des soins aux aînés est surtout efficace pour les femmes occupant des emplois « autres ».

On trouvera des recommandations précises pour faciliter les soins aux enfants et aux aînés dans la sous-section contenant les recommandations à l'intention du gouvernement.

Les employés devraient se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités familiales

6. Les employés ayant des personnes à charge devraient se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités familiales.

Hommes et femmes profitent du fait d'avoir un partenaire qui assumera leurs responsabilités domestiques à leur place. En effet, une utilisation fréquente de cette stratégie est associée à des niveaux moindres de surcharge de rôles chez les deux sexes. Ces résultats semblent indiquer que les employés arrivent mieux à composer avec des demandes professionnelles plus lourdes s'ils peuvent compter sur leur partenaire pour prendre la relève à la maison et s'ils sont eux-mêmes prêts à faire de même lorsque la situation est inversée.

6.4 Recommandations

Que peuvent faire les gouvernements pour atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Les rapports précédents contiennent un certain nombre de suggestions à l'intention des gouvernements sur la façon dont ils peuvent s'attaquer au conflit entre le travail et la vie personnelle. Le présent rapport leur fournit de nouvelles raisons de mettre en œuvre ces recommandations et d'autres encore dès maintenant. En effet, nos conclusions sont claires : les employés surchargés, dont les rôles professionnels et familiaux interfèrent entre eux ou qui subissent une forte pression à titre de fournisseurs de soins tentent de s'adapter en ayant moins d'enfants, en décidant de ne pas en avoir ou en retardant le moment de fonder leur famille. Ces stratégies sont associées à un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle chez les employés en général, mais surtout chez les femmes gestionnaires ou professionnelles. Les gouvernements doivent donc intervenir pour aider les hommes et les femmes du Canada à s'assurer une carrière et une vie familiale enrichissantes. Des recherches européennes (surtout de la Suède⁵³) ont établi que des mesures sociales visant à aider les mères qui travaillent à l'extérieur (p. ex. services de garde universels) sont associées à des taux de fécondité plus élevés. Nous recommandons donc les actions suivantes au gouvernement.

1. Les gouvernements doivent ouvrir la voie au chapitre de la garde d'enfants. Plus particulièrement, ils doivent déterminer la meilleure façon d'aider les employés canadiens à composer avec les questions entourant la garde d'enfants (c.-à-d. élaborer des politiques pertinentes à l'intention des parents d'enfants de divers groupes d'âges, trouver des mesures de soutien collectives et les mettre en place, améliorer la qualité des services de garde). Il n'y a pas de solution unique dans ce domaine. Certaines femmes veulent travailler, d'autres ont besoin de travailler et d'autres encore désirent rester à la maison pendant la petite enfance de leur progéniture. Le gouvernement devrait concevoir ses politiques pour permettre aux familles canadiennes de choisir l'option qui leur convient le mieux.
2. Les gouvernements doivent ouvrir la voie au chapitre des soins prodigués aux aînés. Plus particulièrement, ils doivent déterminer la meilleure façon d'aider les employés canadiens à composer avec le soin aux aînés (c'est-à-dire élaborer des politiques pertinentes, trouver des mesures de soutien collectives et les mettre en place).
3. Les gouvernements doivent « 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; les employés doivent sentir qu'ils peuvent s'en prévaloir sans pénalité.
4. Les gouvernements doivent chercher des moyens de sensibiliser davantage la population canadienne à l'évolution, au cours des dernières décennies, des responsabilités et des rôles sociaux, en mettant l'accent sur les changements qui restent à faire et sur les raisons de les entreprendre (par des campagnes de marketing social, des programmes d'éducation dans les écoles, de la publicité). Ce genre de changement est nécessaire pour répondre aux problèmes vécus par les femmes gestionnaires ou professionnelles et dégagés dans le présent rapport.

⁵³ Voir Gardner, D. « The mother of all issues ». *The Ottawa Citizen*. 14 juin, 2006, p. A17.

6.4 Recommandations

5. Les gouvernements doivent déterminer la façon de réduire les pénalités financières associées à la responsabilité des soins aux enfants et aux aînés (trouver un moyen concret de reconnaître que ces employés engagent des dépenses plus importantes). Nous suggérons entre autres de faire en sorte que les familles puissent se permettre, d'un point de vue financier, qu'un des conjoints reste à la maison pendant les périodes les plus intenses de la vie familiale (lorsque les enfants sont jeunes ou qu'un aîné se meurt), de mettre en place des programmes universels de garde d'enfants et d'augmenter le nombre de foyers pour personnes âgées.

Que peuvent faire les syndicats pour atténuer le conflit entre le travail et la vie personnelle?

Les syndicats ont un important rôle à jouer dans la mise en place de pratiques favorables à la famille en milieu de travail. Voici nos recommandations à leur intention.

1. Se faire les défenseurs de la conciliation travail/vie personnelle en entreprenant des campagnes publiques de sensibilisation au conflit entre le travail et la vie personnelle et proposer des façons d'améliorer la situation. Cette promotion devrait se faire en dehors du processus de négociation collective.
2. Inclure des dispositions relatives au travail et à la vie personnelle (p. ex. formules de travail souples, avantages qui tiennent compte des besoins de la famille) dans les négociations collectives.
3. Appuyer la mise en place de régimes « d'avantages à la carte ».

Dernières remarques

La montée du stress attribuable à la surcharge de rôles et au conflit entre les responsabilités professionnelles et familiales de la population active est un problème d'ordre à la fois économique et social qui nuit à la productivité, fait augmenter inutilement les coûts de production et menace la santé des gens et le bien-être des familles. Ce problème a pris de l'ampleur au cours de la dernière décennie et le stress affecte maintenant tant les professionnels et les gestionnaires que les titulaires d'autres types de poste des deux sexes. Il s'agit d'un problème sociétal. Les personnes, les familles, les employeurs et les gouvernements peuvent tous intervenir pour atténuer le stress et profiter des retombées de leurs actions, dont la plupart entraîneront des économies à court et à long terme. Il suffit de changer d'attitude, de reconnaître que les employés font partie d'une famille et que les membres d'une famille sont également des employés. Le Canada compte sur les familles pour s'occuper des enfants, des aînés et d'autres personnes à charge. On s'attend également à ce que les personnes en âge de travailler gagnent leur vie. Le fait de les aider à s'acquitter de toutes ces responsabilités profitera donc à tous.

Références

Annexe A

Rapports fondés sur l'Enquête sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001)

Annexe A

Rapports fondés sur l'Enquête sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001)

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, Ottawa, Santé Canada.*

http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report4/index_f.html

———. (2003). *Where to Work in Canada? An Examination of Regional Differences in Work-Life Practices, Vancouver (C.-B.), Council of the Families.*

<http://www.worklifeforum.com>

———. (2003). *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire. État de la question : Rapport 2, Ottawa, Santé Canada.*

http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report2/index_f.html

———. (2001). *Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go?, CPRN Discussion Paper No. W/12, Ottawa, RCRPP.*

<http://www.cprn.org/cprn.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, no de catalogue : RH54-12/2003, ISBN : 0-662-67059-0.*

<http://www.rhdsc.gc.ca/fr/pt/psait/ctv/pdf/Temoignages.pdf>

Higgins, C. et L. Duxbury. (2002). *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) : Rapport 1, Ottawa, Santé Canada.*

http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report1/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, Ottawa, Santé Canada.*

http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/report3/index_f.html

Annexe B

Les formules de travail et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Annexe B

Les formules de travail et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Abréviations utilisées dans les tableaux des annexes

Les abréviations suivantes sont utilisées dans les tableaux présentés dans les annexes :

G/P	=	Gestionnaires/professionnels
A	=	Autres types d'emploi
RPC	=	Responsables de personnes à charge
O	=	Oui
N	=	Non
T/F ou Travail/Famille	=	Interférence du travail dans la famille
F/T ou Famille/Travail	=	Interférence de la famille dans le travail
Conciliant (C)	=	Manifeste fréquemment des comportements conciliants
Inconséquent (I)	=	Manifeste ces comportements de façon inconséquente
Peu conciliant (Peu C)	=	Manifeste rarement des comportements conciliants
Non conciliant (NC)	=	Manifeste fréquemment des comportements non conciliants
Inconséquent (I)	=	Manifeste ces comportements de façon inconséquente
Peu non conciliant (Peu NC)	=	Manifeste rarement des comportements non conciliants
M	=	Utilise rarement la stratégie (une fois par mois ou moins)
S	=	Utilise la stratégie modérément (une fois par semaine)
J	=	Utilise la stratégie souvent (plusieurs fois par semaine ou chaque jour)
*	=	L'écart entre les niveaux de conflit respectifs d'une personne qui utilise rarement la stratégie et d'une autre qui l'utilise chaque jour est inférieur à 0,2.

Les formules de travail et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Les formules de travail et le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Échantillon : 25 153

Trois (options concernant les formules de travail) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant les formules de travail :

- 1 = Horaire ordinaire
- 2 = Horaire variable
- 3 = Semaine de travail comprimée (STC)

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi :

- 1 = Hommes, gestionnaires/professionnels
- 2 = Hommes, autres types d'emploi
- 3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles
- 4 = Femmes, autres types d'emploi

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : formules de travail	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Surcharge	0,027	F = 2,2; α = 0,11	F = 137,8; α = 0,000	F = 1,2; α = 0,33
Travail/Famille	0,044	F = 10,3; α = 0,000	F = 130,5; α = 0,000	F = 3,4; α = 0,001
Famille/Travail	0,002	F = 7,3; α = 0,000	F = 5,5; α = 0,001	F = 1,4; α = 0,21
Pression sur le fournisseur de soins	0,033	F = 4,1; α = 0,01	F = 39,9; α = 0,000	F = 0,7; α = 0,62

Incidence des formules de travail : examen des paramètres d'interaction significatifs

	Hommes						Femmes					
	Ordinaire		Variable		STC		Ordinaire		Variable		STC	
	G/P	A	G/P	A	G/P	A	G/P	A	G/P	A	G/P	A
T/F	3,0	2,6	3,0	2,6	2,8	2,6	3,0	2,6	3,0	2,4	2,8	2,6

Les formules de travail et le conflit entre le travail et la vie personnelle

b. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Échantillon : 25 153

Trois (options concernant les formules de travail) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge)

Options concernant les formules de travail :

- 1 = Horaire ordinaire
- 2 = Horaire variable
- 3 = Semaine de travail comprimée (STC)

Groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge :

- 1 = Hommes sans personnes à charge
- 2 = Hommes responsables de personnes à charge
- 3 = Femmes sans personnes à charge
- 4 = Femmes responsables de personnes à charge

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : formule de travail	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Surcharge	0,041	F = 2,8; α = 0,06	F = 230,2; α = 0,000	F = 0,7; α = 0,62
Travail/Famille	0,022	F = 28,4; α = 0,000	F = 87,1; α = 0,000	F = 1,1; α = 0,39
Famille/Travail	0,046	F = 8,9; α = 0,000	F = 246,4; α = 0,000	F = 0,07; α = 0,61
Pression sur le fournisseur de soins	0,046	F = 3,1; α = 0,03	F = 67,0; α = 0,000	F = 0,06; α = 0,71

Incidence des formules de travail : effets principaux

	\bar{x} Travail/Famille	\bar{x} Famille/Travail	\bar{x} Pression sur le fournisseur de soins
Ordinaire	2,8	2,1	1,9
Variable	2,9	2,3	1,6
STC	2,7	2,2	1,8

Incidence du travail à temps partiel sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Incidence du travail à temps partiel sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Échantillon : 25 153

Deux (options concernant le travail à temps partiel) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant le travail à temps partiel :

- 1 = Oui (travail à temps partiel ou partage d'emploi)
- 2 = Non

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi :

- 1 = Hommes, gestionnaires/professionnels
- 2 = Hommes, autres types d'emploi
- 3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles
- 4 = Femmes, autres types d'emploi

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : travail à temps partiel	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Surcharge	0,040	F = 49,2; α = 0,000	F = 87,1; α = 0,000	F = 3,8; α = 0,01
Travail/Famille	0,027	F = 33,5; α = 0,000	F = 111,1; α = 0,000	F = 1,1; α = 0,34
Famille/Travail	0,002	F = 3,9; α = 0,05	F = 11,1; α = 0,000	F = 3,0; α = 0,03
Pression sur le fournisseur de soins	0,025	F = 0,7; α = 0,38	F = 8,3; α = 0,000	F = 0,2; α = 0,91

Incidence du travail à temps partiel : examen des paramètres d'interaction significatifs

	Hommes				Femmes			
	Temps plein		Temps partiel		Temps plein		Temps partiel	
	G/P	A	G/P	A	G/P	A	G/P	A
Surcharge	3,5	3,4	3,2	3,1	3,8	3,6	3,7	3,4

Incidence du travail à temps partiel sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

b. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Échantillon : 25 153

Deux (options concernant le travail à temps partiel) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge) ANOVA

Options concernant le travail à temps partiel :

1 = Oui (temps partiel ou partage d'emploi)

2 = Non

Groupes définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge :

1 = Hommes sans personnes à charge

2 = Hommes responsables de personnes à charge

3 = Femmes sans personnes à charge

4 = Femmes responsables de personnes à charge

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : temps partiel	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Surcharge	0,048	F = 54,6; α = 0,000	F = 103,9; α = 0,000	F = 4,2; α = 0,006
Travail/Famille	0,048	F = 35,2; α = 0,000	F = 30,7; α = 0,000	F = 3,2; α = 0,01
Famille/Travail	0,042	F = 6,4; α = 0,01	F = 89,9; α = 0,000	F = 10,4; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,038	F = 0,8; α = 0,77	F = 27,1; α = 0,000	F = 0,7; α = 0,55

Incidence du travail à temps partiel : examen des paramètres d'interaction significatifs

	Hommes				Femmes			
	Temps plein		Temps partiel		Temps plein		Temps partiel	
	RPC	Sans PC	RPC	Sans PC	RPC	Sans PC	RPC	Sans PC
Surcharge	3,6	3,3	3,1	3,2	3,9	3,5	3,7	3,4
T/F	3,0	2,8	2,6	2,8	3,0	2,7	2,7	2,5
F/T	2,4	2,0	2,0	2,4	2,4	2,0	2,7	2,2

Incidence du travail par roulement sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Incidence du travail par roulement sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Échantillon : 25 153

Deux (options concernant le travail par roulement) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant le travail par roulement :

- 1 = Oui (équipes rotatives ou fixes)
- 2 = Non

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi :

- 1 = Hommes, gestionnaires/professionnels
- 2 = Hommes, autres types d'emploi
- 3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles
- 4 = Femmes, autres types d'emploi

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : travail par roulement	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Surcharge	0,024	F = 7,7; α = 0,005	F = 180,9; α = 0,000	F = 2,7; α = 0,004
Travail/Famille	0,058	F = 373,5; α = 0,000	F = 165,1; α = 0,000	F = 13,1; α = 0,000
Famille/Travail	0,001	F = 2,2; α = 0,13	F = 9,1; α = 0,001	F = 1,2; α = 0,31
Pression sur le fournisseur de soins	0,026	F = 1,2; α = 0,27	F = 52,3; α = 0,000	F = 1,0; α = 0,39

Incidence du travail par roulement : examen des paramètres d'interaction significatifs

	Hommes				Femmes			
	Travail par roulement		Pas de travail par roulement		Travail par roulement		Pas de travail par roulement	
	G/P	A	G/P	A	G/P	A	G/P	A
T/F	3,2	3,0	3,0	2,7	3,2	3,0	3,0	2,5

Incidence du travail par roulement sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

b. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Échantillon : 25 153

Deux (options concernant le travail par roulement) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge) ANOVA

Options concernant le travail par roulement :

- 1 = Oui
- 2 = Non

Sexe et responsabilité de personnes à charge :

- 1 = Hommes sans personnes à charge
- 2 = Hommes responsables de personnes à charge
- 3 = Femmes sans personnes à charge
- 4 = Femmes responsables de personnes à charge

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : travail par roulement	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Surcharge	0,045	F = 2,6; α = 0,11	F = 268,3; α = 0,000	F = 5,9; α = 0,01
Travail/Famille	0,042	F = 427,3; α = 0,000	F = 102,4; α = 0,000	F = 4,4; α = 0,004
Famille/Travail	0,041	F = 0,1; α = 0,81	F = 224,1; α = 0,000	F = 5,9; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,040	F = 2,9; α = 0,09	F = 80,3; α = 0,000	F = 0,6; α = 0,64

Incidence du travail par roulement : examen des paramètres d'interaction significatifs

	Hommes				Femmes			
	Travail par roulement		Pas de travail par roulement		Travail par roulement		Pas de travail par roulement	
	RPC	Sans PC	RPC	Sans PC	RPC	Sans PC	RPC	Sans PC
Surcharge	3,4	3,3	3,6	3,3	3,8	3,5	3,8	3,5
T/F	3,2	3,0	3,0	2,7	3,3	3,0	3,2	3,0
F/T	2,3	2,0	2,5	2,0	2,4	2,0	2,5	2,0

Incidence du télétravail de guérilla sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Incidence du télétravail de guérilla sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Impossible d'examiner l'incidence des programmes officiels de télétravail, car l'échantillon est trop petit.

Échantillon : 25 153

Deux (options concernant le télétravail de guérilla) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant le télétravail de guérilla

1 = Oui

2 = Non

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi :

1 = Hommes, gestionnaires/professionnels

2 = Hommes, autres types d'emploi

3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles

4 = Femmes, autres types d'emploi

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : télétravail de guérilla	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Surcharge	0,039	F = 30,2; α = 0,000	F = 87,6; α = 0,000	F = 0,7; α = 0,55
Travail/Famille	0,046	F = 102,6; α = 0,000	F = 75,7; α = 0,000	F = 2,3; α = 0,07
Famille/Travail	0,002	F = 53,9; α = 0,000	F = 9,2; α = 0,001	F = 2,6; α = 0,05
Pression sur le fournisseur de soins	0,027	F = 10,9; α = 0,001	F = 37,3; α = 0,000	F = 0,6; α = 0,59

Incidence du télétravail de guérilla : effets principaux

Télétravail de guérilla	\bar{x} Surcharge de rôles	\bar{x} Travail/Famille
Oui	3,7	3,1
Non	3,5	2,8
Δ	0,3	0,3

Incidence du télétravail de guérilla sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

b. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Échantillon : 25 153

Deux (options concernant le télétravail de guérilla) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge) ANOVA

Options concernant le télétravail de guérilla :

- 1 = Oui
- 2 = Non

Groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge :

- 1 = Hommes sans personnes à charge
- 2 = Hommes responsables de personnes à charge
- 3 = Femmes sans personnes à charge
- 4 = Femmes responsables de personnes à charge

	R ²	Effet principal : télétravail de guérilla	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Surcharge	0,046	F = 31,1; α = 0,000	F = 115,2; α = 0,000	F = 1,2; α = 0,21
Travail/Famille	0,040	F = 117,5; α = 0,000	F = 32,9; α = 0,000	F = 2,9; α = 0,03
Famille/Travail	0,042	F = 36,2; α = 0,000	F = 124,1; α = 0,001	F = 0,6; α = 0,61
Pression sur le fournisseur de soins	0,042	F = 4,2; α = 0,04	F = 49,2; α = 0,000	F = 0,3; α = 0,99

Incidence du télétravail de guérilla : effets principaux

Télétravail de guérilla	\bar{x} Surcharge	\bar{x} Travail/Famille	\bar{x} Famille/Travail
Oui	3,7	3,1	2,4
Non	3,5	2,8	2,1
Δ	0,3	0,3	0,3

Annexe C

La souplesse perçue et le conflit entre le travail et la vie personnelle

Annexe C

La souplesse perçue et le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Souplesse perçue : différences observées en fonction du sexe et du type d'emploi

	Hommes		Femmes	
	Gest. ou professionnels	Autres types d'emploi	Gest. ou professionnels	Autres types d'emploi
Varié les heures de travail				
Souplesse faible	27,6	33,8	41,3	35,0
Souplesse modérée	17,3	20,6	16,1	20,6
Souplesse élevée	55,1	45,6	42,6	44,0
Varié le lieu de travail (télétravail)				
Souplesse faible	61,8	71,0	70,9	76,8
Souplesse modérée	15,6	14,1	12,1	11,8
Souplesse élevée	22,6	14,9	17,0	11,4
Choisir librement le moment des vacances				
Souplesse faible	24,7	22,5	33,4	26,0
Souplesse modérée	20,9	23,4	19,9	23,0
Souplesse élevée	54,4	54,0	46,6	51,1
Prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence				
Souplesse faible	29,4	29,6	37,1	31,5
Souplesse modérée	23,3	29,5	23,8	27,3
Souplesse élevée	46,6	40,9	39,2	42,2
Interrompre temporairement la journée de travail				
Souplesse faible	21,3	21,6	41,8	28,9
Souplesse modérée	19,4	22,5	17,1	21,9
Souplesse élevée	59,2	55,9	41,0	49,2

La souplesse perçue et le conflit entre le travail et la vie personnelle

	Hommes		Femmes	
	Gest. ou professionnels	Autres types d'emploi	Gest. ou professionnels	Autres types d'emploi
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade				
Souplesse faible	20,7	20,2	34,6	27,8
Souplesse modérée	20,6	23,4	17,7	19,8
Souplesse élevée	58,7	56,3	47,6	52,4
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un parent aîné				
Souplesse faible	24,5	23,9	41,0	33,4
Souplesse modérée	25,3	28,6	20,1	23,5
Souplesse élevée	50,2	47,5	38,9	43,1
Prendre les repas en famille				
Souplesse faible	27,4	25,9	29,2	22,7
Souplesse modérée	21,9	25,4	21,6	22,4
Souplesse élevée	50,7	48,7	49,2	54,9
Être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école				
Souplesse faible	76,8	72,1	76,7	71,7
Souplesse modérée	12,8	16,4	12,1	13,7
Souplesse élevée	10,3	11,5	11,2	14,6
Aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux				
Souplesse faible	35,3	37,4	43,9	36,0
Souplesse modérée	22,5	25,8	20,2	23,8
Souplesse élevée	42,2	36,8	35,9	40,2

La souplesse perçue et le conflit entre le travail et la vie personnelle

b. Souplesse perçue : différences observées en fonction du sexe et de la responsabilité de personnes à charge

	Hommes		Femmes	
	Sans personnes à charge	Responsables de personnes à charge	Sans personnes à charge	Responsables de personnes à charge
Variar les heures de travail				
Souplesse faible	30,5	30,2	36,0	39,3
Souplesse modérée	18,6	18,9	18,5	18,8
Souplesse élevée	50,9	50,9	45,5	46,6
Variar le lieu de travail (télétravail)				
Souplesse faible	65,6	65,8	73,0	75,0
Souplesse modérée	15,6	14,5	12,0	11,9
Souplesse élevée	18,8	19,6	15,1	13,1
Choisir librement le moment des vacances				
Souplesse faible	22,8	24,3	28,7	29,7
Souplesse modérée	21,8	22,1	20,8	22,3
Souplesse élevée	55,3	53,6	50,5	47,9
Prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence				
Souplesse faible	27,9	30,5	31,8	35,9
Souplesse modérée	26,2	26,9	25,5	25,8
Souplesse élevée	45,8	42,6	42,6	38,3
Interrompre temporairement la journée de travail				
Souplesse faible	20,0	22,4	31,9	36,8
Souplesse modérée	21,5	20,3	20,4	19,2
Souplesse élevée	58,5	57,3	47,6	44,0
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade				
Souplesse faible	18,3	21,2	30,2	31,3
Souplesse modérée	23,2	21,4	19,9	18,4
Souplesse élevée	58,5	57,4	49,9	50,5
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un parent aîné				
Souplesse faible	21,0	25,8	33,2	38,7
Souplesse modérée	26,3	27,1	23,1	21,4
Souplesse élevée	52,7	47,2	43,7	44,5

La souplesse perçue et le conflit entre le travail et la vie personnelle

	Hommes		Femmes	
	Sans personnes à charge	Responsables de personnes à charge	Sans personnes à charge	Responsables de personnes à charge
Prendre les repas en famille				
Souplesse faible	24,4	28,1	23,8	26,9
Souplesse modérée	23,9	23,2	21,6	22,4
Souplesse élevée	51,7	48,7	54,6	50,7
Être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école				
Souplesse faible	63,5	77,6	70,4	75,2
Souplesse modérée	22,5	12,4	16,2	11,8
Souplesse élevée	14,1	10,0	13,4	13,0
Aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux				
Souplesse faible	32,1	38,8	35,0	43,3
Souplesse modérée	23,4	24,3	21,9	22,4
Souplesse élevée	44,5	36,9	43,1	34,3

Incidence de la souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (mesure totale)

Incidence de la souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (mesure totale)

a. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Échantillon : 25 153

Trois (options concernant la souplesse perçue) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant la souplesse perçue :

- 1 = Difficile
- 2 = Neutre
- 3 = Facile

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi :

- 1 = Hommes, gestionnaires/professionnels
- 2 = Hommes, autres types d'emploi
- 3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles
- 4 = Femmes, autres types d'emploi

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : souplesse perçue	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Surcharge	0,117	F = 1211,2; α = 0,000	F = 161,3; α = 0,000	F = 4,4; α = 0,000
Travail/Famille	0,195	F = 2392,9; α = 0,000	F = 326,8; α = 0,000	F = 7,3; α = 0,000
Famille/Travail	0,024	F = 247,6 α = 0,000	F = 4,1; α = 0,006	F = 8,0; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,036	F = 33,6; α = 0,000	F = 79,1; α = 0,000	F = 0,8 α = 0,59

Incidence de la souplesse perçue : examen des paramètres d'interaction significatifs

	Hommes						Femmes					
	Difficile		Neutre		Facile		Difficile		Neutre		Facile	
	G/P	A	G/P	A	G/P	A	G/P	A	G/P	A	G/P	A
Surcharge	4,0	3,8	3,6	3,4	3,2	3,0	4,0	4,0	3,8	3,7	3,5	3,2
T/F	3,7	3,4	3,2	2,8	2,6	2,3	3,5	3,2	3,0	2,7	2,5	2,1
F/T*	2,3	2,4	2,4	2,3	2,2	2,2	2,4	2,5	2,4	2,3	2,2	1,9

* Données ne traduisant pas une relation importante, mais présentées ici aux fins d'interprétation.

Incidence de la souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (mesure totale)

b. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Les options concernant la souplesse perçue sont les mêmes que dans l'analyse précédente.

Sexe et responsabilité de personnes à charge :

- 1 = Hommes sans personnes à charge
- 2 = Hommes responsables de personnes à charge
- 3 = Femmes sans personnes à charge
- 4 = Femmes responsables de personnes à charge

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : souplesse perçue	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Surcharge	0,123	F = 1148,4; α = 0,000	F = 224,9; α = 0,000	F = 3,4; α = 0,003
Travail/Famille	0,177	F = 2280,5; α = 0,000	F = 152,5; α = 0,000	F = 1,6; α = 0,14
Famille/Travail	0,057	F = 207,4; α = 0,000	F = 304,7; α = 0,000	F = 2,0; α = 0,07
Pression sur le fournisseur de soins	0,048	F = 15,5; α = 0,000	F = 105,4; α = 0,000	F = 0,7; α = 0,66

Incidence de la souplesse perçue : examen des paramètres d'interaction significatifs

	Hommes						Femmes					
	Difficile		Neutre		Facile		Difficile		Neutre		Facile	
	Sans PC	RPC	Sans PC	RPC	Sans PC	RPC	Sans PC	RPC	Sans PC	RPC	Sans PC	RPC
Surcharge	3,7	3,9	3,4	3,6	3,0	3,2	3,9	4,1	3,6	3,8	3,2	3,5

Incidence des différentes formes de souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Incidence de la souplesse perçue : effets principaux

	\bar{x} Travail/Famille	\bar{x} Famille/Travail	\bar{x} Pression sur le fournisseur de soins
Difficile	3,5	2,4	2,0
Neutre	2,9	2,3	1,8
Facile	2,4	2,0	1,7
Δ	-1,1	-0,4	-0,3

Incidence des différentes formes de souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

	R ²	Effet principal : souplesse perçue	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Varié les heures de travail (heures d'arrivée et de départ)				
Surcharge	0,055	F = 348,8; $\alpha = 0,000$	F = 152,1; $\alpha = 0,000$	F = 2,5; $\alpha = 0,02$
Travail/Famille	0,090	F = 715,3; $\alpha = 0,000$	F = 274,2; $\alpha = 0,000$	F = 4,0; $\alpha = 0,001$
Famille/Travail	0,008	F = 61,9; $\alpha = 0,000$	F = 8,4; $\alpha = 0,000$	F = 5,4; $\alpha = 0,000$
Pression sur le fournisseur de soins	0,037	F = 16,3; $\alpha = 0,000$	F = 60,0; $\alpha = 0,000$	F = 0,7 $\alpha = 0,85$
Travailler de la maison pendant une partie de la journée de travail ordinaire				
Surcharge	0,036	F = 126,6; $\alpha = 0,000$	F = 100,6; $\alpha = 0,000$	F = 1,4; $\alpha = 0,18$
Travail/Famille	0,037	F = 119,4; $\alpha = 0,000$	F = 112,7; $\alpha = 0,000$	F = 1,6; $\alpha = 0,16$
Famille/Travail	0,001	F = 4,8; $\alpha = 0,009$	F = 6,1; $\alpha = 0,000$	F = 1,8; $\alpha = 0,08$
Pression sur le fournisseur de soins	0,028	F = 3,8; $\alpha = 0,02$	F = 37,2; $\alpha = 0,000$	F = 1,2; $\alpha = 0,28$

Incidence des différentes formes de souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : souplesse perçue	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Choisir librement le moment des vacances				
Surcharge	0,071	F = 582,1; α = 0,000	F = 145,6; α = 0,000	F = 3,8; α = 0,001
Travail/Famille	0,126	F = 1264,9; α = 0,000	F = 255,3; α = 0,000	F = 3,2; α = 0,004
Famille/Travail	0,007	F = 71,0; α = 0,000	F = 6,3; α = 0,000	F = 2,5; α = 0,01
Pression sur le fournisseur de soins	0,033	F = 21,2; α = 0,000	F = 67,3; α = 0,000	F = 0,3; α = 0,91
Prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence				
Surcharge	0,088	F = 802,8; α = 0,000	F = 170,9; α = 0,000	F = 4,8; α = 0,000
Travail/Famille	0,126	F = 1240,4; α = 0,000	F = 262,8; α = 0,000	F = 4,3; α = 0,000
Famille/Travail	0,012	F = 130,7; α = 0,000	F = 3,9; α = 0,008	F = 3,4; α = 0,002
Pression sur le fournisseur de soins	0,037	F = 42,5; α = 0,000	F = 62,9; α = 0,000	F = 0,6; α = 0,84
Interrompt temporairement la journée de travail pour des raisons personnelles/familiales				
Surcharge	0,095	F = 672,2; α = 0,000	F = 109,4; α = 0,000	F = 4,8; α = 0,000
Travail/Famille	0,128	F = 1248,4; α = 0,000	F = 172,6; α = 0,000	F = 7,4; α = 0,000
Famille/Travail	0,012	F = 107,9; α = 0,000	F = 4,1; α = 0,008	F = 5,5; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,037	F = 34,2; α = 0,000	F = 48,8; α = 0,000	F = 0,6; α = 0,81
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade				
Surcharge	0,075	F = 197,7; α = 0,06	F = 145,7; α = 0,000	F = 6,1; α = 0,000
Travail/Famille	0,113	F = 652,6; α = 0,000	F = 152,6; α = 0,000	F = 9,1; α = 0,000
Famille/Travail	0,015	F = 59,2; α = 0,06	F = 20,6; α = 0,000	F = 3,2; α = 0,004
Pression sur le fournisseur de soins	0,032	F = 18,8; α = 0,004	F = 35,6; α = 0,000	F = 0,6; α = 0,79

Incidence des différentes formes de souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : souplesse perçue	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un parent âgé				
Surcharge	0,087	F = 367,8; α = 0,000	F = 126,4; α = 0,000	F = 4,5; α = 0,000
Travail/Famille	0,111	F = 669,6; α = 0,000	F = 174,2; α = 0,000	F = 9,4; α = 0,000
Famille/Travail	0,018	F = 128,5; α = 0,000	F = 2,5; α = 0,05	F = 2,6; α = 0,02
Pression sur le fournisseur de soins	0,035	F = 22,57; α = 0,000	F = 54,9; α = 0,000	F = 1,2; α = 0,28
Prendre les repas en famille				
Surcharge	0,078	F = 618,2; α = 0,000	F = 183,4; α = 0,000	F = 2,1; α = 0,05
Travail/Famille	0,155	F = 1525,7; α = 0,000	F = 199,7; α = 0,000	F = 2,1; α = 0,05
Famille/Travail	0,012	F = 97,3; α = 0,000	F = 3,1; α = 0,03	F = 7,5; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,048	F = 35,7; α = 0,000	F = 63,5; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,45
Être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école				
Surcharge	0,066	F = 195,9; α = 0,000	F = 89,1; α = 0,000	F = 1,6; α = 0,14
Travail/Famille	0,076	F = 326,1; α = 0,000	F = 46,7; α = 0,000	F = 1,4; α = 0,22
Famille/Travail	0,022	F = 67,7; α = 0,000	F = 9,9; α = 0,000	F = 4,8; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,024	F = 2,5; α = 0,08	F = 16,8; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,23
Aménager l'horaire de travail (quarts, heures supplémentaires) pour respecter des engagements personnels ou familiaux				
Surcharge	0,112	F = 940,6; α = 0,000	F = 176,6; α = 0,000	F = 3,9; α = 0,000
Travail/Famille	0,175	F = 1980,3; α = 0,000	F = 242,7; α = 0,000	F = 3,5; α = 0,001
Famille/Travail	0,022	F = 213,4; α = 0,000	F = 3,6; α = 0,01	F = 6,8; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,035	F = 35,8; α = 0,000	F = 62,3; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,46

Incidence des différentes formes de souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Détails : paramètres d'interaction significatifs présentés dans le tableau 5a

Incidence du niveau de souplesse sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Hommes						Femmes					
	Gest. ou professionnels			Autres			Gest. ou professionnels			Autres		
	M	S	J	M	S	J	M	S	J	M	S	J
Varié les heures de travail												
T/F	3,4	3,1	2,9	3,1	2,9	2,5	3,3	3,1	2,8	3,0	2,7	2,3
F/T	2,3	2,3	2,2	2,3	2,3	2,0	2,3	2,3	2,2	2,3	2,2	2,0
Choisir librement le moment des vacances												
Surcharge	3,9	3,6	3,4	3,7	3,4	3,2	4,0	3,8	3,6	3,9	3,7	3,4
T/F	3,6	3,2	2,8	3,3	3,0	2,5	3,4	3,1	2,8	3,2	2,8	2,3
F/T	2,4	2,4	2,2	2,3	2,3	2,1	2,3	2,3	2,2	2,3	2,3	2,1
Prendre congé pour assister à un cours												
Surcharge	3,9	3,5	3,3	3,7	3,4	3,1	4,0	3,8	3,6	4,0	3,6	3,4
T/F	3,5	3,1	2,8	3,2	2,8	2,5	3,4	3,0	2,7	3,1	2,7	2,3
F/T	2,3	2,3	2,2	2,3	2,3	2,0	2,4	2,3	2,2	2,4	2,3	2,0
Interrompre la journée												
Surcharge	3,9	3,6	3,4	3,7	3,4	3,2	4,0	3,8	3,6	4,0	3,7	3,4
T/F	3,6	3,2	2,8	3,4	2,9	2,7	3,3	3,0	2,7	3,1	2,7	2,3
F/T	2,3	2,3	2,2	2,4	2,3	2,1	2,4	2,3	2,2	2,4	2,3	2,0
Prendre un congé payé pour s'occuper d'un enfant												
Surcharge	3,9	3,7	3,4	3,7	3,5	3,3	4,0	3,9	3,8	4,0	3,8	3,6
T/F	3,6	3,3	2,9	3,4	3,1	2,6	3,3	3,3	2,9	3,1	2,9	2,4
F/T	2,5	2,3	2,3	2,5	2,4	2,2	2,6	2,5	2,5	2,6	2,5	2,3
Prendre un congé payé pour s'occuper d'un aîné												
Surcharge	3,9	3,6	3,4	3,7	3,4	3,2	4,0	3,9	3,8	4,0	3,6	3,4
T/F	3,5	3,2	2,8	3,3	2,9	2,5	3,3	3,2	2,8	3,1	2,7	2,3
Prendre les repas en famille												
F/T	2,4	2,4	2,3	2,4	2,3	2,0	2,4	2,4	2,3	2,5	2,3	2,1
Être à la maison lors du retour de l'école												
F/T	2,5	2,4	2,4	2,5	2,4	2,2	2,7	2,4	2,4	2,6	2,3	2,3
Aménager l'horaire de travail												
Surcharge	3,8	3,6	3,3	3,7	3,4	3,1	4,0	3,8	3,5	4,0	3,8	3,3
T/F	3,5	3,1	2,7	3,3	2,8	2,4	3,4	3,0	2,6	3,2	2,6	2,2
F/T	2,4	2,4	2,1	2,4	2,3	2,0	2,4	2,3	2,2	2,5	2,3	2,0

Incidence de différentes formes de souplesse sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Détails : paramètres d'interaction significatifs présentés dans le tableau 5b

Incidence des formes de souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Niveau de souplesse			
	F	M	É	Δ
Varié les heures de travail				
Surcharge	3,8	3,6	3,4	-0,4
Pression sur le fournisseur de soins	2,0	1,9	1,8	-0,2
Varié le lieu de travail (télétravail)				
Surcharge	3,7	3,5	3,4	-0,3
T/F	3,0	2,8	2,7	-0,3
Choisir librement le moment des vacances				
Pression sur le fournisseur de soins	2,0	2,0	1,7	-0,3
Interrompre temporairement la journée de travail				
Pression sur le fournisseur de soins	2,0	1,9	1,7	-0,3
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade				
F/T	2,6	2,5	2,3	-0,3
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un parent aîné				
F/T	2,4	2,3	2,1	-0,3
Être à la maison pour prendre les repas en famille				
Surcharge	4,0	3,7	3,4	-0,6
T/F	3,4	3,0	2,5	-0,9
Être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école				
Surcharge	3,8	3,5	3,4	-0,4
T/F	3,4	2,9	2,4	-1,0

F = Faible

M = Modéré

É = Élevé

Incidence de différentes formes de souplesse sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Incidence de différentes formes de souplesse sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

b. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

	R ²	Effet principal : souplesse perçue	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Varié les heures de travail (heures d'arrivée et de départ)				
Surcharge	0,066	F = 335,6; $\alpha = 0,000$	F = 241,1; $\alpha = 0,000$	F = 2,2; $\alpha = 0,04$
Travail/Famille	0,077	F = 675,8; $\alpha = 0,000$	F = 142,4; $\alpha = 0,000$	F = 0,7; $\alpha = 0,62$
Famille/Travail	0,051	F = 60,2; $\alpha = 0,000$	F = 308,3; $\alpha = 0,000$	F = 3,2; $\alpha = 0,004$
Pression sur le fournisseur de soins	0,051	F = 9,6; $\alpha = 0,000$	F = 92,0; $\alpha = 0,000$	F = 0,8; $\alpha = 0,58$
Travailler de la maison pendant une partie de la journée de travail ordinaire				
Surcharge	0,049	F = 109,1; $\alpha = 0,000$	F = 158,4; $\alpha = 0,000$	F = 0,8; $\alpha = 0,61$
Travail/Famille	0,024	F = 94,9; $\alpha = 0,000$	F = 73,5; $\alpha = 0,000$	F = 1,4; $\alpha = 0,22$
Famille/Travail	0,042	F = 3,6; $\alpha = 0,03$	F = 196,2; $\alpha = 0,000$	F = 1,0; $\alpha = 0,42$
Pression sur le fournisseur de soins	0,042	F = 2,0; $\alpha = 0,14$	F = 57,4; $\alpha = 0,000$	F = 0,8; $\alpha = 0,47$
Choisir librement le moment des vacances				
Surcharge	0,088	F = 604,2; $\alpha = 0,000$	F = 228,8; $\alpha = 0,000$	F = 3,7; $\alpha = 0,001$
Travail/Famille	0,113	F = 1273,5; $\alpha = 0,000$	F = 145,7; $\alpha = 0,000$	F = 2,5; $\alpha = 0,02$
Famille/Travail	0,048	F = 69,4; $\alpha = 0,000$	F = 300,3; $\alpha = 0,000$	F = 0,8; $\alpha = 0,47$

Incidence de différentes formes de souplesse sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : souplesse perçue	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Pression sur le fournisseur de soins	0,045	F = 15,6; α = 0,65	F = 92,8; α = 0,000	F = 0,5; α = 0,84
Prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence				
Surcharge	0,110	F = 785,3; α = 0,000	F = 260,2; α = 0,000	F = 3,5; α = 0,002
Travail/Famille	0,111	F = 1203,5; α = 0,000	F = 126,4; α = 0,000	F = 3,2; α = 0,003
Famille/Travail	0,052	F = 111,0; α = 0,000	F = 324,3; α = 0,000	F = 1,3; α = 0,25
Pression sur le fournisseur de soins	0,050	F = 23,8; α = 0,000	F = 98,3; α = 0,000	F = 1,0; α = 0,46
Interrompt temporairement la journée de travail pour des raisons personnelles ou familiales				
Surcharge	0,095	F = 666,3; α = 0,002	F = 195,2; α = 0,000	F = 2,0; α = 0,06
Travail/Famille	0,114	F = 1233,2; α = 0,000	F = 177,8; α = 0,000	F = 1,9; α = 0,08
Famille/Travail	0,005	F = 100,6; α = 0,08	F = 294,6; α = 0,000	F = 1,8; α = 0,08
Pression sur le fournisseur de soins	0,048	F = 16,1; α = 0,000	F = 80,1; α = 0,000	F = 1,7; α = 0,12
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade				
Surcharge	0,073	F = 233,8; α = 0,06	F = 140,2; α = 0,000	F = 4,8; α = 0,000
Travail/Famille	0,088	F = 529,5; α = 0,000	F = 45,5; α = 0,000	F = 4,5; α = 0,000
Famille/Travail	0,018	F = 62,0; α = 0,06	F = 33,8; α = 0,000	F = 2,3; α = 0,03
Pression sur le fournisseur de soins	0,039	F = 5,6; α = 0,004	F = 52,8; α = 0,000	F = 1,3; α = 0,39
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un aîné qui en a besoin				
Surcharge	0,082	F = 326,3; α = 0,000	F = 147,2; α = 0,000	F = 2,1; α = 0,05
Travail/Famille	0,094	F = 590,3; α = 0,000	F = 70,4; α = 0,000	F = 2,3; α = 0,03
Famille/Travail	0,043	F = 118,2; α = 0,000	F = 116,8; α = 0,000	F = 2,3; α = 0,03
Pression sur le fournisseur de soins	0,047	F = 10,9; α = 0,000	F = 78,7; α = 0,000	F = 0,5; α = 0,80

Incidence de différentes formes de souplesse sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : souplesse perçue	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Prendre les repas en famille				
Surcharge	0,088	F = 608,5; $\alpha = 0,000$	F = 227,5; $\alpha = 0,000$	F = 2,0; $\alpha = 0,06$
Travail/Famille	0,135	F = 1479,4; $\alpha = 0,000$	F = 70,8; $\alpha = 0,000$	F = 1,9; $\alpha = 0,06$
Famille/Travail	0,042	F = 89,3; $\alpha = 0,000$	F = 226,9; $\alpha = 0,000$	F = 1,7; $\alpha = 0,42$
Pression sur le fournisseur de soins	0,048	F = 21,5; $\alpha = 0,000$	F = 91,5; $\alpha = 0,000$	F = 0,8; $\alpha = 0,53$
Être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école				
Surcharge	0,067	F = 155,4; $\alpha = 0,000$	F = 88,4; $\alpha = 0,000$	F = 2,8; $\alpha = 0,01$
Travail/Famille	0,054	F = 257,9; $\alpha = 0,000$	F = 8,7; $\alpha = 0,000$	F = 0,7; $\alpha = 0,62$
Famille/Travail	0,023	F = 58,4; $\alpha = 0,000$	F = 11,6; $\alpha = 0,000$	F = 6,6; $\alpha = 0,000$
Pression sur le fournisseur de soins	0,031	F = 1,6; $\alpha = 0,21$	F = 24,1; $\alpha = 0,000$	F = 0,6; $\alpha = 0,71$
Aménager l'horaire de travail (quarts, heures supplémentaires) pour respecter des engagements personnels/familiaux				
Surcharge	0,116	F = 862,2; $\alpha = 0,000$	F = 223,6; $\alpha = 0,000$	F = 2,4; $\alpha = 0,03$
Travail/Famille	0,158	F = 1863,9; $\alpha = 0,000$	F = 84,5; $\alpha = 0,000$	F = 1,2; $\alpha = 0,29$
Famille/Travail	0,056	F = 169,0; $\alpha = 0,000$	F = 265,3; $\alpha = 0,000$	F = 3,6; $\alpha = 0,001$
Pression sur le fournisseur de soins	0,051	F = 24,8; $\alpha = 0,000$	F = 89,9; $\alpha = 0,000$	F = 0,9; $\alpha = 0,46$

Incidence de différentes formes de souplesse sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Détails : paramètres d'interaction significatifs présentés dans le tableau 4a

Incidence du niveau de souplesse sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Hommes						Femmes					
	Sans personnes à charge			Responsables de personnes à charge			Sans personnes à charge			Responsables de personnes à charge		
	M	S	J	M	S	J	M	S	J	M	S	J
Varié les heures de travail F/T	2,1	2,0	1,9	2,5	2,5	2,3	2,1	2,0	1,9	2,5	2,5	2,3
Choisir librement le moment des vacances Surcharge	3,7	3,4	3,1	3,9	3,6	3,4	3,8	3,6	3,2	4,0	3,9	3,7
Prendre congé pour assister à un cours Surcharge T/F	3,7 3,3	3,3 2,8	3,1 2,4	3,9 3,4	3,6 3,0	3,4 2,7	3,9 3,2	3,5 2,7	3,3 2,3	4,1 3,2	3,8 2,7	3,6 2,5
Prendre un congé payé pour s'occuper d'un enfant Surcharge T/F				3,9 3,6	3,6 3,2	3,3 2,7				4,0 3,2	3,9 3,1	3,8 2,7
Être à la maison lors du retour de l'école Surcharge F/T				3,7 2,5	3,4 2,5	3,2 2,5				4,0 2,7	3,8 2,4	3,2 2,3
Aménager l'horaire de travail F/T	2,1	2,1	1,9	2,5	2,5	2,2	2,2	2,1	1,8	2,6	2,4	2,1

Détails : paramètres d'interaction significatifs du tableau 4b

Incidence de la souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Niveau de souplesse			Δ
	F	M	É	
Varié les heures de travail Surcharge T/F Pression sur le fournisseur de soins	3,8 3,2 2,0	3,6 2,9 1,8	3,4 2,6 1,7	-0,4 -0,6 -0,3
Varié le lieu de travail (télétravail) Surcharge T/F	3,7 3,0	3,5 2,8	3,4 2,7	-0,3 -0,3

Incidence de différentes formes de souplesse sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Incidence de la souplesse perçue sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Niveau de souplesse			Δ
	F	M	É	
Choisir librement le moment des vacances				
T/F	3,3	3,0	2,5	-0,8
F/T	2,3	2,3	2,0	-0,3
Interrompre temporairement la journée de travail				
Surcharge	3,9	3,6	3,3	-0,6
T/F	3,4	2,9	2,6	-0,8
F/T	2,3	2,2	2,1	-0,2
Pression sur le fournisseur de soins	2,0	1,9	1,7	-0,3
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade				
F/T	2,6	2,5	2,3	-0,3
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un parent aîné				
Surcharge	3,9	3,6	3,4	-0,6
T/F	3,3	2,9	2,3	-1,0
F/T	2,4	2,3	2,1	-0,3
Être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école				
Surcharge	3,9	3,4	3,4	-0,6
T/F	3,4	3,0	2,5	-0,9
F/T	2,4	2,4	2,1	-0,3
Pression sur le fournisseur de soins	1,9	1,9	1,6	-0,3
Être à la maison lorsque les enfants reviennent de l'école				
T/F	3,1	2,8	2,4	-0,7
Aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux				
Surcharge	3,9	3,6	3,2	-0,7
T/F	3,4	2,9	2,5	-0,9
Pression sur le fournisseur de soins	1,9	1,8	1,6	-0,3

Annexe D

Incidence du comportement du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Annexe D

Incidence du comportement du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Gestionnaire conciliant (mesure totale) : analyse selon le sexe et le type d'emploi

Échantillon = 26 796

Trois (options concernant l'attitude conciliante du gestionnaire) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant l'attitude conciliante du gestionnaire :

- 1 = Manifeste rarement des comportements conciliants
- 2 = Manifeste des comportements conciliants, mais de façon inconséquente
- 3 = Manifeste fréquemment des comportements conciliants

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi

- 1 = Hommes, gestionnaires/professionnels
- 2 = Hommes, autres types d'emploi
- 3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles
- 4 = Femmes, autres types d'emploi

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : gestionnaire	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Surcharge	0,056	F = 418,6; α = 0,000	F = 191,7; α = 0,000	F = 3,8; α = 0,001
Travail/Famille	0,091	F = 602,3; α = 0,000	F = 247,7; α = 0,000	F = 7,2; α = 0,000
Famille/Travail	0,011	F = 107,0; α = 0,000	F = 7,6; α = 0,000	F = 1,8; α = 0,11
Pression sur le fournisseur de soins	0,035	F = 29,9; α = 0,000	F = 68,6; α = 0,000	F = 0,6; α = 0,76

Incidence de l'attitude conciliante du gestionnaire : examen des paramètres d'interaction significatifs

	Hommes						Femmes					
	Peu C		I		C		Peu C		I		C	
	G/P	A	G/P	A	G/P	A	G/P	A	G/P	A	G/P	A
Surcharge	3,8	3,7	3,6	3,4	3,4	3,2	4,1	3,9	3,8	3,7	3,7	3,4
T/F	3,4	3,2	3,1	2,9	2,9	2,5	3,4	3,1	3,1	2,7	2,9	2,4

Incidence du comportement du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

b. Gestionnaire conciliant (mesure totale) : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Échantillon = 26 796

Trois (options concernant l'attitude conciliante du gestionnaire) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge) ANOVA

Options concernant l'attitude conciliante du gestionnaire :

- 1 = Manifeste rarement des comportements conciliants
- 2 = Manifeste des comportements conciliants, mais de façon inconséquente
- 3 = Manifeste fréquemment des comportements conciliants

Groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge :

- 1 = Hommes sans personnes à charge
- 2 = Hommes responsables de personnes à charge
- 3 = Femmes sans personnes à charge
- 4 = Femmes responsables de personnes à charge

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : gestionnaire	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Surcharge	0,064	F = 383,4; α = 0,000	F = 264,3; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,42
Travail/Famille	0,067	F = 534,7; α = 0,000	F = 109,6; α = 0,000	F = 1,5 α = 0,19
Famille/Travail	0,048	F = 93,8; α = 0,000	F = 312,4; α = 0,000	F = 0,3; α = 0,94
Pression sur le fournisseur de soins	0,048	F = 24,3; α = 0,000	F = 104,2 α = 0,000	F = 1,3 α = 0,24

Incidence de l'attitude conciliante du gestionnaire : effets principaux

	\bar{x} Surcharge	\bar{x} Travail/Famille	\bar{x} Famille/Travail	\bar{x} Pression sur le fournisseur de soins
Peu conciliant	3,9	3,2	2,3	2,0
Inconséquent	3,6	2,9	2,3	2,0
Conciliant	3,4	2,6	2,1	1,7
Δ	-0,5	-0,6	-0,3	-0,4

Incidence du comportement du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Gestionnaire non conciliant (mesure totale) : analyse selon le sexe et le type d'emploi

Échantillon = 26 796

Trois (options concernant l'attitude non conciliante du gestionnaire) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant l'attitude non conciliante du gestionnaire :

- 1 = Manifeste fréquemment des comportements non conciliants
- 2 = Manifeste des comportements non conciliants, mais de façon inconséquente
- 3 = Manifeste rarement des comportements non conciliants

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi :

- 1 = Hommes, gestionnaires/professionnels
- 2 = Hommes, autres types d'emploi
- 3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles
- 4 = Femmes, autres types d'emploi

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : gestionnaire	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Surcharge	0,086	F = 236,8; α = 0,000	F = 33,7; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,53
Travail/Famille	0,124	F = 410,7; α = 0,000	F = 26,7; α = 0,000	F = 1,8; α = 0,09
Famille/Travail	0,027	F = 102,4; α = 0,000	F = 1,2; α = 0,29	F = 0,7; α = 0,71
Pression sur le fournisseur de soins	0,039	F = 52,8; α = 0,000	F = 32,4; α = 0,000	F = 0,3; α = 0,92

Incidence de l'attitude non conciliante du gestionnaire : effets directs

	\bar{x} Surcharge	\bar{x} Travail/Famille
Non conciliant	4,3	3,7
Inconséquent	3,9	3,2
Peu non conciliant	3,5	2,7
Δ	0,8	1,0

Incidence du comportement du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Gestionnaire non conciliant (mesure totale) : analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Échantillon = 26 796

Trois (options concernant l'attitude non conciliante du gestionnaire) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge) ANOVA

Options concernant l'attitude non conciliante du gestionnaire :

- 1 = Manifeste fréquemment des comportements non conciliants
- 2 = Manifeste des comportements non conciliants, mais de façon inconséquente
- 3 = Manifeste rarement des comportements non conciliants

Groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge :

- 1 = Hommes sans personnes à charge
- 2 = Hommes responsables de personnes à charge
- 3 = Femmes sans personnes à charge
- 4 = Femmes responsables de personnes à charge

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : gestionnaire	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Surcharge	0,085	F = 172,4; α = 0,000	F = 25,9; α = 0,000	F = 1,4; α = 0,21
Travail/Famille	0,101	F = 281,1; α = 0,000	F = 4,2; α = 0,006	F = 2,1; α = 0,05
	R ²	Effet principal : gestionnaire	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Famille/Travail	0,052	F = 73,1; α = 0,000	F = 14,2; α = 0,000	F = 0,4; α = 0,88
Pression sur le fournisseur de soins	0,054	F = 46,1; α = 0,000	F = 38,7; α = 0,000	F = 2,6; α = 0,06

Incidence de l'attitude non conciliante du gestionnaire : effets directs

	\bar{x} Surcharge	\bar{x} Travail/Famille	\bar{x} Famille/Travail	\bar{x} Pression sur le fournisseur de soins
Non conciliant	4,2	3,7	2,6	2,5
Inconséquent	3,8	3,2	2,5	1,9
Peu non conciliant	3,4	2,7	2,2	1,7
Δ	0,8	1,0	0,4	0,8

Incidence du comportement du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Détails : effets principaux significatifs présentés dans le tableau 7

Incidence de l'attitude conciliante du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Type de gestionnaire			
	Peu C	I	C	Δ
Reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail Surcharge de rôles	3,5	3,6	3,8	-0,3
Partager l'information avec les employés Surcharge de rôles	3,4	3,6	3,8	-0,4

Détails : paramètres d'interaction significatifs présentés dans le tableau 7

	Hommes						Femmes					
	G/P			A			G/P			A		
	Peu C	I	C	Peu C	I	C	Peu C	I	C	Peu C	I	C
Reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail T/F	3,3	3,1	2,9	3,1	2,9	2,6	3,3	3,1	2,9	2,9	2,7	2,4
Donner de la rétroaction positive Surcharge T/F	3,7 3,5	3,5 3,1	3,4 2,9	3,6 3,1	3,4 2,8	3,2 2,5	4,0 3,2	3,8 3,0	3,7 2,9	3,9 3,0	3,6 2,6	3,5 2,4
Exposer clairement les attentes Surcharge T/F	3,7 3,2	3,6 3,1	3,4 2,9	3,6 3,0	3,4 2,8	3,2 2,5	4,0 3,2	3,8 3,1	3,7 2,9	3,8 2,9	3,6 2,7	3,4 2,4
Écouter ce que les employés ont à dire Surcharge T/F	3,8 3,4	3,6 3,1	3,5 3,0	3,6 3,2	3,4 2,9	3,3 2,6	4,0 3,5	3,8 3,1	3,7 2,9	3,9 3,1	3,7 2,7	3,3 2,3
Partager l'information T/F	3,3	3,1	2,8	3,1	2,8	2,6	3,2	3,1	2,9	2,9	2,7	2,4
Planifier efficacement le travail Surcharge T/F	3,8 3,2	3,5 3,1	3,4 2,9	3,6 3,0	3,4 2,8	3,1 2,6	4,0 3,4	3,8 3,0	3,6 2,8	4,0 3,0	3,6 2,6	3,3 2,3
Consulter avant la prise de décisions Surcharge T/F	3,8 3,3	3,6 3,1	3,4 2,9	3,5 3,1	3,4 2,8	3,3 2,6	4,0 3,3	3,8 3,1	3,6 2,9	3,8 3,0	3,6 2,6	3,6 2,5

Incidence du comportement du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	Hommes						Femmes					
	G/P			A			G/P			A		
	Peu C	I	C	Peu C	I	C	Peu C	I	C	Peu C	I	C
Appuyer les décisions des employés												
Surcharge	3,8	3,6	3,5	3,6	3,4	3,3	4,0	3,8	3,7	3,9	3,6	3,5
T/F	3,4	3,1	3,0	3,2	2,9	2,6	3,3	3,1	2,9	3,1	2,6	2,5
Être disponible pour répondre aux questions												
Surcharge	3,8	3,6	3,5	3,6	3,5	3,2	4,0	3,9	3,7	3,9	3,7	3,5
T/F	3,4	3,2	2,9	3,2	3,0	2,5	3,3	3,2	2,8	3,1	2,8	2,4

Détails : effets principaux significatifs présentés dans le tableau 8

	Type de gestionnaire			
	Peu C	I	C	Δ
Reconnaître les efforts des employés qui font bien leur travail				
Surcharge de rôles	3,8	3,6	3,5	-0,3
Interférence du travail dans la famille	3,1	2,9	2,7	-0,4
Pression sur le fournisseur de soins	2,0	1,8	1,7	-0,3
Donner de la rétroaction positive				
Surcharge de rôles	3,8	3,6	3,4	-0,4
Exposer clairement les attentes				
Surcharge de rôles	3,7	3,6	3,4	-0,3
Interférence du travail dans la famille	3,1	2,9	2,7	-0,4
Écouter ce que les employés ont à dire				
Interférence du travail dans la famille	3,2	2,9	2,7	-0,5
Partager l'information avec les employés				
Surcharge de rôles	3,7	3,6	3,4	-0,3
Être disponible pour répondre aux questions				
Surcharge de rôles	3,8	3,7	3,4	-0,4
Interférence du travail dans la famille	3,2	3,0	2,7	-0,5
Ne s'adresser aux employés que lorsqu'ils commettent des erreurs				
Interférence du travail dans la famille	3,1	3,0	2,7	-0,4
Planifier efficacement le travail à effectuer				
Surcharge de rôles	3,8	3,6	3,3	-0,5
Interférence du travail dans la famille	3,2	2,9	2,6	0,6

Incidence du comportement du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	Type de gestionnaire			
	Peu C	I	C	Δ
Consulter les employés avant de prendre des décisions qui touchent leur travail				
Surcharge de rôles	3,8	3,5	3,4	-0,4
Interférence du travail dans la famille	3,1	2,8	2,6	-0,5
Appuyer les décisions des employés				
Surcharge de rôles	3,8	3,6	3,5	-0,3

Détails : paramètres d'interaction significatifs présentés dans le tableau 8

	Hommes						Femmes					
	Sans personnes à charge			Responsables de personnes à charge			Sans personnes à charge			Responsables de personnes à charge		
	Peu C	I	C	Peu C	I	C	Peu C	I	C	Peu C	I	C
Écouter ce que les employés ont à dire												
Surcharge	3,6	3,3	3,3	3,8	3,6	3,5	3,8	3,6	3,4	4,1	3,9	3,7

Détails : paramètres d'interaction significatifs présentés dans le tableau 9

Comportement/ Incidence du comportement sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Hommes						Femmes					
	G/P			A			G/P			A		
	NC	I	Peu NC	NC	I	Peu NC	NC	I	Peu NC	NC	I	Peu NC
Rabaisser les employés en public												
Surcharge	3,8	3,7	3,5	3,6	3,5	3,3	4,0	4,0	3,5	4,0	4,0	3,5
T/F	3,5	3,3	3,0	3,4	3,1	2,7	3,5	3,3	3,0	3,1	3,0	2,4
Ne s'adresser aux employés que lorsqu'ils commettent des erreurs												
Surcharge	3,8	3,7	3,5	3,5	3,5	3,2	4,0	3,9	3,7	3,8	3,8	3,5
T/F	3,4	3,3	3,1	3,1	3,1	2,6	3,3	3,3	3,0	3,1	3,0	2,5
Culpabiliser les employés												
Surcharge	3,8	3,7	3,5	3,7	3,6	3,2	4,2	3,9	3,5	3,9	3,8	3,4
T/F	3,5	3,3	2,9	3,3	3,1	2,5	3,5	3,2	2,9	3,1	3,0	2,3

Incidence du comportement du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Comportement / Incidence du comportement sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Hommes						Femmes					
	G/P			A			G/P			A		
	NC	I	Peu NC	NC	I	Peu NC	NC	I	Peu NC	NC	I	Peu NC
Accorder plus d'importance aux heures qu'aux résultats												
Surcharge	3,9	3,7	3,6	3,6	3,5	3,2	4,2	3,9	3,5	3,9	3,8	3,5
T/F	3,3	3,3	2,8	3,1	3,0	2,6	3,5	3,2	2,9	3,0	2,9	2,4
Avoir des attentes irréalistes												
Surcharge	4,0	3,6	3,3	3,8	3,5	3,1	4,2	3,9	3,6	4,0	3,7	3,4
T/F	3,5	3,1	2,8	3,3	2,9	2,4	3,5	3,1	2,8	3,1	2,8	2,2
Travailler de longues heures et s'attendre à ce que les employés fassent de même												
Surcharge	3,9	3,5	3,4	3,8	3,4	3,2	4,1	3,8	3,6	4,0	3,8	3,4
T/F	3,5	3,1	2,8	3,4	2,9	2,5	3,5	3,1	2,8	3,3	2,8	2,4

Détails : effets principaux significatifs présentés dans le tableau 10

	Type de gestionnaire			Δ
	NC	I	Peu NC	
Culpabiliser les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles				
Surcharge de rôles	3,8	3,7	3,4	0,4
Interférence de la famille dans le travail	2,4	2,4	2,1	0,3
Pression sur le fournisseur de soins	2,0	1,9	1,7	0,3
Accorder plus d'importance aux heures qu'aux résultats				
Surcharge de rôles	3,8	3,7	3,4	0,4
Interférence du travail dans la famille	3,2	3,1	2,7	0,5
Pression sur le fournisseur de soins	2,1	1,9	1,7	0,4
Avoir des attentes irréalistes en matière de travail à effectuer				
Pression sur le fournisseur de soins	2,0	1,8	1,7	0,3

Incidence du comportement du gestionnaire sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Détails : paramètres d'interaction significatifs présentés dans le tableau 10

	Hommes						Femmes					
	Sans personnes à charge			Responsables de personnes à charge			Sans personnes à charge			Responsables de personnes à charge		
	NC	I	Peu NC	NC	I	Peu NC	NC	I	Peu NC	NC	I	Peu NC
Rabaisser les employés en public T/F	3,1	3,1	2,7	3,2	3,1	2,8	3,2	3,0	2,6	3,3	3,1	2,7
Culpabiliser les employés T/F	3,2	3,1	2,7	3,4	3,3	2,9	3,2	3,0	2,5	3,4	3,2	2,6
Accorder plus d'importance aux heures qu'aux résultats F/T	2,2	2,2	1,9	2,6	2,5	2,2	2,2	2,1	1,9	2,6	2,5	2,1
Avoir des attentes irréalistes Surcharge T/F	3,8 3,2	3,4 3,0	3,1 2,7	4,2 3,6	3,6 3,1	3,3 2,8	4,0 3,2	3,6 2,8	3,3 2,6	4,2 3,3	3,9 3,0	3,3 2,4
Faire de longues heures et s'attendre à ce que les employés fassent de même Surcharge T/F	3,7 3,3	3,4 3,1	3,2 2,5	4,0 3,6	3,5 3,1	3,4 2,5	3,9 3,3	3,6 2,9	3,4 2,4	4,2 3,5	3,9 3,1	3,6 2,6

Annexe E

Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Annexe E

Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Deux (options concernant l'utilisation d'un avantage) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant l'utilisation d'un avantage :

- 1 = Non
- 2 = Oui

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi :

- 1 = Hommes, gestionnaires/professionnels
- 2 = Hommes, autres types d'emploi
- 3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles
- 4 = Femmes, autres types d'emploi

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : avantage	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Utilisation de services de garde de jour sur place				
Surcharge	0,044	F = 2,39; α = 0,12	F = 3,13; α = 0,03	F = 0,28; α = 0,84
Travail/Famille	0,037	F = 1,01; α = 0,38	F = 1,72; α = 0,16	F = 0,29; α = 0,84
Famille/Travail	0,013	F = 9,36; α = 0,002	F = 21,03; α = 0,11	F = 1,58; α = 0,19
Pression sur le fournisseur de soins	0,051	F = 0,11; α = 0,74	F = 0,112; α = 0,96	F = 0,55; α = 0,66

Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : avantage	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Utilisation de services d'aiguillage pour les soins aux aînés				
Surcharge	0,036	F = 2,39; α = 0,12	F = 3,48; α = 0,02	F = 0,53; α = 0,67
Travail/Famille	0,024	F = 4,46; α = 0,035	F = 1,28; α = 0,28	F = 0,54; α = 0,67
Famille/Travail	0,025	F = 9,43; α = 0,002	F = 0,72; α = 0,52	F = 0,25; α = 0,86
Pression sur le fournisseur de soins	0,116	F = 22,24; α = 0,000	F = 3,18; α = 0,02	F = 0,41; α = 0,76
Utilisation de services d'aiguillage pour les soins aux enfants				
Surcharge	0,041	F = 5,79; α = 0,02	F = 8,12; α = 0,000	F = 1,39; α = 0,24
Travail/Famille	0,022	F = 3,43; α = 0,06	F = 3,79; α = 0,01	F = 0,91; α = 0,44
Famille/Travail	0,051	F = 21,86; α = 0,000	F = 8,91; α = 0,000	F = 5,92; α = 0,001
Pression sur le fournisseur de soins	0,049	F = 0,67; α = 0,42	F = 0,54; α = 0,66	F = 1,31; α = 0,27
Utilisation de formules de travail souples				
Surcharge	0,022	F = 4,42; α = 0,04	F = 88,58; α = 0,000	F = 2,68; α = 0,24
Travail/Famille	0,041	F = 1,32; α = 0,25	F = 172,78; α = 0,000	F = 6,08; α = 0,44
Famille/Travail	0,004	F = 21,86; α = 0,000	F = 7,02; α = 0,000	F = 0,35; α = 0,001
Pression sur le fournisseur de soins	0,031	F = 0,67; α = 0,42	F = 38,49; α = 0,000	F = 0,24; α = 0,87
Utilisation du télétravail				
Surcharge	0,035	F = 7,94; α = 0,005	F = 35,13; α = 0,000	F = 1,10; α = 0,36
Travail/Famille	0,048	F = 33,59; α = 0,000	F = 36,33; α = 0,000	F = 2,59; α = 0,05
Famille/Travail	0,007	F = 19,06; α = 0,000	F = 2,13; α = 0,09	F = 1,71; α = 0,15
Pression sur le fournisseur de soins	0,033	F = 0,01; α = 0,94	F = 14,99; α = 0,000	F = 0,24; α = 0,87

Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : avantage	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Utilisation des programmes d'aide aux employés				
Surcharge	0,053	F = 1,22; α = 0,000	F = 73,13; α = 0,000	F = 3,33; α = 0,02
Travail/Famille	0,041	F = 65,55; α = 0,000	F = 128,71; α = 0,000	F = 1,54; α = 0,21
Famille/Travail	0,008	F = 106,61; α = 0,000	F = 2,96; α = 0,000	F = 0,85; α = 0,47
Pression sur le fournisseur de soins	0,031	F = 9,78; α = 0,002	F = 31,89; α = 0,000	F = 1,55; α = 0,20
Utilisation de mesures d'aide à la réinstallation				
Surcharge	0,027	F = 0,86; α = 0,77	F = 34,68; α = 0,000	F = 1,06; α = 0,37
Travail/Famille	0,050	F = 47,08; α = 0,000	F = 47,82; α = 0,000	F = 0,41; α = 0,75
Famille/Travail	0,001	F = 1,21; α = 0,27	F = 0,48; α = 0,000	F = 0,51; α = 0,67
Pression sur le fournisseur de soins	0,042	F = 5,91; α = 0,02	F = 10,81; α = 0,000	F = 1,29; α = 0,28
Utilisation de congés pour raisons familiales ou cause d'urgence				
Surcharge	0,043	F = 105,61; α = 0,000	F = 147,12; α = 0,000	F = 11,21; α = 0,000
Travail/Famille	0,041	F = 5,54; α = 0,02	F = 243,91; α = 0,000	F = 7,43; α = 0,000
Famille/Travail	0,031	F = 410,32; α = 0,000	F = 9,39; α = 0,000	F = 15,83; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,031	F = 8,72; α = 0,003	F = 45,77; α = 0,000	F = 1,38; α = 0,25
Utilisation de congés non payés				
Surcharge	0,026	F = 3,58; α = 0,06	F = 67,89; α = 0,000	F = 1,38; α = 0,25
Travail/Famille	0,035	F = 0,70; α = 0,41	F = 94,61; α = 0,000	F = 0,84; α = 0,46
Famille/Travail	0,005	F = 48,80; α = 0,000	F = 1,94; α = 0,12	F = 0,57; α = 0,64
Pression sur le fournisseur de soins	0,029	F = 4,99; α = 0,01	F = 14,81; α = 0,000	F = 1,06; α = 0,37

Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : avantage	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Utilisation de congés pour raisons personnelles payés				
Surcharge	0,035	F = 37,99; α = 0,000	F = 94,56; α = 0,000	F = 1,82; α = 0,14
Travail/Famille	0,041	F = 0,62; α = 0,43	F = 137,92; α = 0,000	F = 3,14; α = 0,02
Famille/Travail	0,011	F = 62,04; α = 0,000	F = 8,47; α = 0,000	F = 3,73; α = 0,01
Pression sur le fournisseur de soins	0,037	F = 3,15; α = 0,08	F = 35,47; α = 0,000	F = 1,32; α = 0,27
Utilisation de congés en guise de paiement d'heures supplémentaires				
Surcharge	0,025	F = 11,49; α = 0,001	F = 104,88; α = 0,000	F = 3,61; α = 0,01
Travail/Famille	0,031	F = 17,51; α = 0,000	F = 201,41; α = 0,000	F = 4,16; α = 0,000
Famille/Travail	0,002	F = 4,48; α = 0,03	F = 2,35; α = 0,000	F = 0,79; α = 0,56
Pression sur le fournisseur de soins	0,027	F = 0,35; α = 0,58	F = 46,91; α = 0,000	F = 0,52; α = 0,93
Utilisation de congés à court terme pour raisons personnelles ou familiales				
Surcharge	0,025	F = 23,03; α = 0,000	F = 116,83; α = 0,000	F = 5,53; α = 0,001
Travail/Famille	0,041	F = 4,99; α = 0,02	F = 174,01; α = 0,000	F = 1,54; α = 0,20
Famille/Travail	0,011	F = 104,74; α = 0,000	F = 8,04; α = 0,000	F = 11,64; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,032	F = 36,52; α = 0,000	F = 40,94; α = 0,000	F = 0,62; α = 0,60
Utilisation du travail à temps partiel/des heures réduites/du partage d'emploi avec avantages calculés au prorata				
Surcharge	0,048	F = 8,34; α = 0,004	F = 62,54; α = 0,000	F = 2,61; α = 0,05
Travail/Famille	0,048	F = 5,71; α = 0,01	F = 69,26; α = 0,000	F = 0,65; α = 0,58
Famille/Travail	0,011	F = 9,68; α = 0,002	F = 7,72; α = 0,000	F = 7,84; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,024	F = 0,13; α = 0,91	F = 5,12; α = 0,002	F = 0,79; α = 0,51

Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Incidence des avantages : effets principaux

Incidence de l'utilisation de l'avantage sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Utilisation de l'avantage		Δ
	Oui	Non	
Services d'aiguillage pour les soins aux aînés sur la pression sur le fournisseur de soins	2,6	1,8	0,8
Programmes d'aide aux employés sur T/F	3,0	2,7	0,3
Mesures d'aide à la réinstallation sur T/F	2,7	3,0	-0,3
Travail à temps partiel avec avantages sur T/F	2,5	3,0	-0,5

Incidence des avantages : examen des paramètres d'interaction significatifs

Incidence de l'utilisation de l'avantage sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Hommes				Femmes			
	G/P		Autres		G/P		Autres	
	N	O	N	O	N	O	N	O
Services d'aiguillage pour les soins aux enfants F/T	2,3	2,1	2,3	2,1	2,2	2,1	2,9	2,2
Programmes d'aide aux employés Surcharge	3,6	3,7	3,3	3,6	3,8	3,9	3,6	3,9
Congés pour raisons familiales ou cause d'urgence Surcharge T/F	3,5 3,2	3,5 3,0	3,3 2,7	3,3 2,7	3,6 3,1	3,8 2,9	3,4 2,5	3,8 2,5
Travail à temps partiel avec avantages Surcharge	3,5	3,5	3,3	3,0	3,8	3,8	3,8	3,4

Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

b. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Deux (options concernant l'utilisation d'un avantage) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge) ANOVA

Options concernant l'utilisation d'un avantage :

- 1 = Non
- 2 = Oui

Groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge :

- 1 = Hommes sans personnes à charge
- 2 = Hommes responsables de personnes à charge
- 3 = Femmes sans personnes à charge
- 4 = Femmes responsables de personnes à charge

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : avantage	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Utilisation de services de garde de jour sur place				
Surcharge	0,050	F = 1,37; α = 0,24	F = 2,90; α = 0,03	F = 1,03; α = 0,37
Travail/Famille	0,015	F = 1,37; α = 0,22	F = 2,99; α = 0,03	F = 1,03; α = 0,37
Famille/Travail	0,066	F = 3,77; α = 0,01	F = 6,53; α = 0,000	F = 1,56; α = 0,20
Pression sur le fournisseur de soins	0,051	F = 0,01; α = 0,94	F = 0,26; α = 0,86	F = 1,45; α = 0,35
Utilisation de services d'aiguillage pour les soins aux aînés				
Surcharge	0,055	F = 2,88; α = 0,09	F = 4,71; α = 0,004	F = 0,97; α = 0,40
Travail/Famille	0,018	F = 5,73; α = 0,01	F = 0,53; α = 0,66	F = 1,22; α = 0,30
Famille/Travail	0,047	F = 8,15; α = 0,004	F = 0,74; α = 0,52	F = 3,26; α = 0,02
Pression sur le fournisseur de soins	0,126	F = 32,40; α = 0,000	F = 5,43; α = 0,001	F = 6,05; α = 0,000

Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : avantage	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Utilisation de services d'aiguillage pour les soins aux enfants				
Surcharge	0,061	F = 8,59; α = 0,000	F = 9,98; α = 0,003	F = 2,30; α = 0,08
Travail/Famille	0,021	F = 4,70; α = 0,03	F = 2,59; α = 0,05	F = 1,58; α = 0,12
Famille/Travail	0,088	F = 32,38; α = 0,000	F = 7,51; α = 0,000	F = 12,61; α = 0,001
Pression sur le fournisseur de soins	0,043	F = 0,26; α = 0,61	F = 2,22; α = 0,08	F = 1,34; α = 0,33
Utilisation de formules de travail souples				
Surcharge	0,036	F = 5,68; α = 0,01	F = 144,81; α = 0,000	F = 1,40; α = 0,24
Travail/Famille	0,022	F = 0,74; α = 0,09	F = 89,34; α = 0,000	F = 1,44; α = 0,22
Famille/Travail *	0,047	F = 23,58; α = 0,000	F = 194,60; α = 0,000	F = 1,05; α = 0,37
Pression sur le fournisseur de soins	0,050	F = 1,28; α = 0,25	F = 66,28; α = 0,000	F = 0,60; α = 0,62
Utilisation du télétravail				
Surcharge	0,036	F = 9,72; α = 0,002	F = 47,82; α = 0,000	F = 2,43; α = 0,05
Travail/Famille	0,030	F = 45,52; α = 0,000	F = 21,81; α = 0,000	F = 2,44; α = 0,05
Famille/Travail *	0,051	F = 16,03; α = 0,000	F = 62,46; α = 0,000	F = 2,10; α = 0,10
Pression sur le fournisseur de soins	0,045	F = 0,58; α = 0,45	F = 20,75; α = 0,000	F = 0,68; α = 0,56
Utilisation des programmes d'aide aux employés				
Surcharge	0,043	F = 100,44; α = 0,000	F = 112,59; α = 0,000	F = 3,63; α = 0,01
Travail/Famille	0,026	F = 52,55; α = 0,000	F = 44,82; α = 0,000	F = 3,60; α = 0,01
Famille/Travail	0,046	F = 77,80; α = 0,000	F = 140,06; α = 0,000	F = 2,31; α = 0,07
Pression sur le fournisseur de soins	0,042	F = 9,64; α = 0,002	F = 42,51; α = 0,000	F = 1,61; α = 0,18

Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : avantage	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Utilisation de mesures d'aide à la réinstallation				
Surcharge	0,035	F = 3,36; α = 0,06	F = 41,89; α = 0,000	F = 1,08; α = 0,35
Travail/Famille	0,025	F = 73,54; α = 0,000	F = 20,54; α = 0,000	F = 0,28; α = 0,25
Famille/Travail	0,041	F = 2,90; α = 0,09	F = 60,47; α = 0,000	F = 0,81; α = 0,49
Pression sur le fournisseur de soins	0,060	F = 5,55; α = 0,02	F = 10,02; α = 0,000	F = 0,42; α = 0,72
Utilisation de congés pour raisons familiales ou cause d'urgence				
Surcharge	0,041	F = 44,35; α = 0,000	F = 195,14; α = 0,000	F = 10,04; α = 0,000
Travail/Famille	0,016	F = 0,12; α = 0,73	F = 88,67; α = 0,000	F = 7,23; α = 0,000
Famille/Travail	0,061	F = 251,89; α = 0,000	F = 216,37; α = 0,000	F = 22,83; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,045	F = 4,42; α = 0,01	F = 73,61; α = 0,000	F = 0,71; α = 0,54
Utilisation de congés non payés				
Surcharge	0,037	F = 3,54; α = 0,06	F = 91,37; α = 0,000	F = 2,60; α = 0,05
Travail/Famille	0,014	F = 0,63; α = 0,42	F = 26,96; α = 0,000	F = 1,33; α = 0,26
Famille/Travail	0,042	F = 50,72; α = 0,000	F = 91,99; α = 0,000	F = 1,71; α = 0,16
Pression sur le fournisseur de soins	0,042	F = 4,85; α = 0,03	F = 28,38; α = 0,000	F = 0,81; α = 0,50
Utilisation de congés pour raisons personnelles payés				
Surcharge *	0,042	F = 29,48; α = 0,000	F = 127,08; α = 0,000	F = 2,38; α = 0,07
Travail/Famille	0,016	F = 0,00; α = 0,99	F = 54,06; α = 0,000	F = 4,14; α = 0,006
Famille/Travail	0,048	F = 43,88; α = 0,000	F = 147,69; α = 0,000	F = 2,95; α = 0,03
Pression sur le fournisseur de soins	0,040	F = 2,04; α = 0,15	F = 47,84; α = 0,000	F = 0,19; α = 0,90

Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : avantage	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Utilisation de congés en guise de paiement d'heures supplémentaires				
Surcharge *	0,040	F = 14,56; α = 0,000	F = 226,99; α = 0,000	F = 2,20; α = 0,08
Travail/Famille	0,014	F = 22,87; α = 0,000	F = 75,08; α = 0,000	F = 1,31; α = 0,27
Famille/Travail	0,022	F = 4,84; α = 0,02	F = 226,88; α = 0,000	F = 0,48; α = 0,70
Pression sur le fournisseur de soins	0,039	F = 0,01; α = 0,95	F = 70,50; α = 0,000	F = 0,47; α = 0,07
Utilisation de congés à court terme pour raisons personnelles ou familiales				
Surcharge	0,035	F = 7,90; α = 0,005	F = 151,74; α = 0,000	F = 4,78; α = 0,002
Travail/Famille	0,016	F = 0,03; α = 0,86	F = 66,12; α = 0,000	F = 1,56; α = 0,20
Famille/Travail	0,046	F = 64,66; α = 0,000	F = 146,64; α = 0,000	F = 11,15; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,046	F = 16,49; α = 0,000	F = 62,72; α = 0,000	F = 0,41; α = 0,75
Utilisation du travail à temps partiel/des heures réduites/du partage d'emploi avec avantages calculés au prorata				
Surcharge	0,041	F = 10,83; α = 0,001	F = 65,63; α = 0,000	F = 4,16; α = 0,003
Travail/Famille	0,014	F = 6,98; α = 0,000	F = 18,21; α = 0,008	F = 0,72; α = 0,54
Famille/Travail	0,050	F = 15,38; α = 0,000	F = 45,98; α = 0,000	F = 15,58; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,039	F = 0,18; α = 0,67	F = 16,79; α = 0,000	F = 0,73; α = 0,39

Incidence des avantages : effets principaux

Incidence de l'utilisation de l'avantage sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Utilisation de l'avantage		Δ
	Oui	Non	
Garde de jour sur place sur F/T	2,6	2,3	0,3
Services d'aiguillage pour les soins aux aînés sur T/F	2,7	2,0	0,7
Services d'aiguillage pour les soins aux enfants sur la surcharge	3,7	3,4	0,3

Incidence des avantages sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Incidence de l'utilisation de l'avantage sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Utilisation de l'avantage		Δ
	Oui	Non	
Programmes d'aide aux employés sur F/T	2,4	2,0	0,4
Programme d'aide aux employés sur la pression sur le fournisseur de soins	2,2	1,8	0,4
Congés pour raisons familiales ou cause d'urgence sur la pression sur le fournisseur de soins	2,2	1,8	0,4
Congés pour raisons personnelles non payés sur F/T	2,3	2,0	0,3
Congés à court terme sur la pression sur le fournisseur de soins	1,7	2,0	-0,3

Incidence des avantages : examen des paramètres d'interaction significatifs

Utilisation de l'avantage?/ Incidence de l'utilisation de l'avantage sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Responsables de personnes à charge				Sans personnes à charge			
	Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
	N	O	N	O	N	O	N	O
Services d'aiguillage pour les soins aux aînés Pression sur le fournisseur de soins	1,8	2,1	2,0	2,7				
Services d'aiguillage pour les soins aux enfants F/T	2,5	2,2	2,9	2,4				
Programmes d'aide aux employés Surcharge	3,5	3,8	3,3	3,6	3,8	4,0	3,6	3,8
Congés pour raisons familiales ou cause d'urgence Surcharge	3,5	3,5	3,3	3,3	3,6	3,8	3,4	3,8
F/T	2,1	2,3	2,0	2,3	2,0	2,2	2,0	2,3
Congés à court terme pour raisons personnelles F/T	2,2	2,3	2,2	2,3	2,1	2,5	2,0	2,4
Travail à temps partiel avec avantages Surcharge	3,6	3,3	3,4	3,0	3,8	3,8	3,5	3,5
F/T	2,3	2,0	2,5	2,2	2,2	2,5	2,1	2,4

Annexe F

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Annexe F

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Trois (options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge) ANOVA

Options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie :

- 1 = Moins d'une fois par semaine (M)
- 2 = Une fois par semaine (S)
- 3 = Plusieurs fois par semaine ou chaque jour (J)

Groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge :

- 1 = Hommes sans personnes à charge
- 2 = Hommes responsables de personnes à charge
- 3 = Femmes sans personnes à charge
- 4 = Femmes responsables de personnes à charge

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Discuter avec des proches (famille ou amis)				
Surcharge	0,038	F = 15,41; α = 0,000	F = 307,43; α = 0,000	F = 2,41; α = 0,02
Travail/Famille	0,017	F = 18,89; α = 0,000	F = 140,13; α = 0,000	F = 2,18; α = 0,06
Famille/Travail	0,051	F = 21,86; α = 0,000	F = 321,87; α = 0,000	F = 1,53; α = 0,17
Pression sur le fournisseur de soins	0,041	F = 0,43; α = 0,65	F = 103,31; α = 0,000	F = 1,91; α = 0,08

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Discuter avec des collègues				
Surcharge	0,038	F = 20,19; α = 0,000	F = 303,25; α = 0,000	F = 0,43; α = 0,09
Travail/Famille	0,017	F = 19,45; α = 0,000	F = 128,91; α = 0,000	F = 1,81; α = 0,09
Famille/Travail	0,038	F = 8,58; α = 0,000	F = 329,20; α = 0,000	F = 0,40; α = 0,88
Pression sur le fournisseur de soins	0,042	F = 4,59; α = 0,01	F = 103,30; α = 0,000	F = 1,29; α = 0,26
Chercher de l'aide auprès de la famille ou des amis				
Surcharge	0,038	F = 6,31; α = 0,002	F = 260,11; α = 0,000	F = 0,94; α = 0,46
Travail/Famille	0,016	F = 10,78; α = 0,000	F = 112,99; α = 0,000	F = 0,45; α = 0,84
Famille/Travail	0,039	F = 2,59; α = 0,08	F = 281,79; α = 0,000	F = 2,18; α = 0,06
Pression sur le fournisseur de soins	0,045	F = 8,77; α = 0,000	F = 92,19; α = 0,000	F = 1,59; α = 0,14
Chercher de l'aide auprès des collègues				
Surcharge	0,036	F = 2,80; α = 0,06	F = 205,13; α = 0,000	F = 1,86; α = 0,13
Travail/Famille	0,016	F = 9,06; α = 0,000	F = 77,23; α = 0,000	F = 1,32; α = 0,24
Famille/Travail	0,038	F = 2,76; α = 0,06	F = 221,99; α = 0,000	F = 3,45; α = 0,002
Pression sur le fournisseur de soins	0,044	F = 0,62; α = 0,54	F = 68,70; α = 0,000	F = 1,39; α = 0,21
Simplement redoubler d'efforts				
Surcharge	0,141	F = 1163,8; α = 0,000	F = 219,32; α = 0,000	F = 1,61; α = 0,14
Travail/Famille	0,091	F = 965,07; α = 0,000	F = 154,31; α = 0,000	F = 3,44; α = 0,002
Famille/Travail	0,051	F = 153,54; α = 0,000	F = 306,57; α = 0,000	F = 3,79; α = 0,001
Pression sur le fournisseur de soins	0,057	F = 36,16; α = 0,000	F = 81,21; α = 0,000	F = 0,83; α = 0,52

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Établir des priorités				
Surcharge	0,047	F = 146,73; α = 0,000	F = 198,80; α = 0,000	F = 2,97; α = 0,008
Travail/Famille	0,024	F = 99,87; α = 0,000	F = 60,40; α = 0,000	F = 4,79; α = 0,000
Famille/Travail	0,038	F = 8,79; α = 0,000	F = 192,22; α = 0,000	F = 2,53; α = 0,02
Pression sur le fournisseur de soins	0,038	F = 2,57; α = 0,08	F = 55,86; α = 0,000	F = 0,26; α = 0,96
Déléguer				
Surcharge	0,049	F = 78,01; α = 0,000	F = 267,49; α = 0,000	F = 5,01; α = 0,000
Travail/Famille	0,026	F = 140,01; α = 0,000	F = 84,81; α = 0,000	F = 2,54; α = 0,01
Famille/Travail	0,046	F = 12,25; α = 0,000	F = 268,42; α = 0,000	F = 7,22; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,042	F = 1,55; α = 0,21	F = 102,76; α = 0,000	F = 1,35; α = 0,23
Simplement s'efforcer d'oublier				
Surcharge	0,064	F = 226,49; α = 0,000	F = 229,55; α = 0,000	F = 1,43; α = 0,19
Travail/Famille	0,028	F = 161,60; α = 0,000	F = 103,17; α = 0,000	F = 0,96; α = 0,46
Famille/Travail	0,049	F = 84,56; α = 0,000	F = 203,03; α = 0,000	F = 2,78; α = 0,01
Pression sur le fournisseur de soins	0,052	F = 20,73; α = 0,000	F = 81,89; α = 0,000	F = 0,17; α = 0,99
Trouver une autre activité pour se changer les idées				
Surcharge	0,041	F = 25,02; α = 0,000	F = 301,61; α = 0,000	F = 6,35; α = 0,000
Travail/Famille	0,017	F = 10,89; α = 0,000	F = 130,52; α = 0,000	F = 2,05; α = 0,05
Famille/Travail	0,041	F = 16,78; α = 0,000	F = 333,10; α = 0,000	F = 5,87; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,041	F = 6,21; α = 0,002	F = 107,01; α = 0,000	F = 2,32; α = 0,03

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Réduire la qualité de ce qu'on fait				
Surcharge	0,111	F = 274,21; α = 0,000	F = 114,67; α = 0,000	F = 5,99; α = 0,000
Travail/Famille	0,067	F = 616,43; α = 0,000	F = 60,73; α = 0,000	F = 3,61; α = 0,001
Famille/Travail	0,071	F = 273,56; α = 0,000	F = 152,13; α = 0,000	F = 2,45; α = 0,01
Pression sur le fournisseur de soins	0,058	F = 30,94; α = 0,000	F = 58,81; α = 0,000	F = 0,24; α = 0,96
Prévoir, organiser et planifier l'emploi du temps avec plus de soin				
Surcharge	0,041	F = 28,48; α = 0,000	F = 296,47; α = 0,000	F = 4,07; α = 0,000
Travail/Famille	0,017	F = 19,06; α = 0,000	F = 122,76; α = 0,000	F = 2,42; α = 0,02
Famille/Travail	0,038	F = 5,11; α = 0,006	F = 298,42; α = 0,000	F = 1,41; α = 0,21
Pression sur le fournisseur de soins	0,041	F = 3,55; α = 0,02	F = 91,50; α = 0,000	F = 0,92; α = 0,48
Consommer de l'alcool				
Surcharge	0,042	F = 76,32; α = 0,000	F = 192,64; α = 0,000	F = 1,53; α = 0,17
Travail/Famille	0,023	F = 97,89; α = 0,000	F = 83,17; α = 0,000	F = 0,88; α = 0,51
Famille/Travail	0,041	F = 7,14; α = 0,001	F = 204,96; α = 0,000	F = 2,77; α = 0,01
Pression sur le fournisseur de soins	0,042	F = 5,08; α = 0,000	F = 70,49; α = 0,000	F = 1,08; α = 0,37
Prendre des médicaments (sur ordonnance ou en vente libre) ou d'autres substances				
Surcharge	0,048	F = 119,81; α = 0,000	F = 69,48; α = 0,000	F = 0,39; α = 0,088
Travail/Famille	0,023	F = 91,95; α = 0,000	F = 32,31; α = 0,000	F = 0,13; α = 0,99
Famille/Travail	0,041	F = 18,29; α = 0,000	F = 87,78; α = 0,000	F = 1,02; α = 0,41
Pression sur le fournisseur de soins	0,057	F = 35,04; α = 0,000	F = 17,70; α = 0,000	F = 1,43; α = 0,19

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Détails : effets principaux significatifs présentés dans le tableau 15

	Fréquence d'utilisation de la stratégie			Δ
	M	S	J	
Simplement redoubler d'efforts				
Surcharge	3,2	3,6	4,0	0,8
Pression sur le fournisseur de soins	1,7	1,8	2,1	0,4
Chercher de l'aide auprès de la famille ou des amis				
Pression sur le fournisseur de soins	1,8	1,9	2,1	0,3
Simplement s'efforcer d'oublier				
Surcharge	3,5	3,7	3,9	0,4
Réduire la qualité de ce qu'on fait				
Pression sur le fournisseur de soins	1,8	1,9	2,2	0,4
Prendre des médicaments (sur ordonnance ou en vente libre) ou d'autres substances				
Surcharge	3,5	4,0	3,8	**
F/T	2,2	2,6	2,3	**
Pression sur le fournisseur de soins	1,8	2,3	2,0	**

Détails : paramètres d'interaction significatifs présentés dans le tableau 15

	Hommes						Femmes					
	Sans personnes à charge			Responsables de personnes à charge			Sans personnes à charge			Responsables de personnes à charge		
	M	S	J	M	S	J	M	S	J	M	S	J
Simplement redoubler d'efforts												
T/F	2,5	2,9	3,1	2,6	3,1	3,4	2,3	2,7	3,0	2,5	2,8	3,2
F/T	1,8	1,9	2,0	2,2	2,5	2,6	1,9	2,0	2,1	2,2	2,5	2,6
Établir des priorités												
Surcharge	3,0	3,3	3,4	3,4	3,5	3,6	3,3	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9
Déléguer												
Surcharge	3,2	3,4	3,5	3,5	3,6	3,6	3,5	3,6	3,7	3,9	3,9	3,9
F/T	2,3	2,2	2,0	2,6	2,5	2,3	2,1	2,2	2,1	2,4	2,4	2,4

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

S'efforcer d'oublier												
F/T	1,9	2,3	2,3	2,3	2,5	2,7	1,9	2,1	2,1	2,3	2,5	2,7
Trouver une autre activité												
Surcharge	3,4	3,3	3,1	3,6	3,6	3,5	3,6	3,5	3,3	3,9	3,8	3,8
F/T	2,1	2,0	1,9	2,4	2,4	2,4	2,1	2,0	1,9	2,5	2,4	2,5
Réduire la qualité												
Surcharge	3,2	3,6	4,0	3,5	3,8	4,0	3,3	3,9	4,0	3,7	4,0	4,2
T/F	2,7	3,2	3,4	2,9	3,3	3,6	2,6	3,0	3,1	2,8	3,1	3,4
F/T	2,2	2,3	2,2	2,3	2,6	2,7	1,9	2,0	2,0	2,3	2,6	2,7
Prévoir et organiser												
Surcharge	3,2	3,3	3,4	3,5	3,5	3,6	3,4	3,6	3,7	3,8	3,8	3,8
Consommer de l'alcool												
F/T	2,0	2,0	2,0	2,2	2,4	2,5	2,0	2,0	2,1	2,4	2,5	2,5

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

b. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Trois (options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie :

- 1 = Moins d'une fois par semaine (M)
- 2 = Une fois par semaine (S)
- 3 = Plusieurs fois par semaine ou chaque jour (J)

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi :

- 1 = Hommes, gestionnaires/professionnels
- 2 = Hommes, autres types d'emploi
- 3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles
- 4 = Femmes, autres types d'emploi

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Discuter avec des proches (famille ou amis)				
Surcharge	0,025	F = 8,9; α = 0,000	F = 199,3; α = 0,000	F = 2,1; α = 0,06
Travail/Famille	0,035	F = 8,3; α = 0,000	F = 293,9; α = 0,000	F = 2,2; α = 0,04
Famille/Travail	0,003	F = 17,3; α = 0,000	F = 12,4; α = 0,000	F = 1,6; α = 0,15
Pression sur le fournisseur de soins	0,028	F = 0,3; α = 0,71	F = 79,9; α = 0,000	F = 1,3; α = 0,23
Discuter avec des collègues				
Surcharge	0,026	F = 12,5; α = 0,000	F = 203,4; α = 0,000	F = 0,8; α = 0,61
Travail/Famille	0,035	F = 9,2; α = 0,000	F = 305,6; α = 0,000	F = 0,5; α = 0,81
Famille/Travail	0,002	F = 11,1; α = 0,000	F = 10,7; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,53
Pression sur le fournisseur de soins	0,030	F = 3,6; α = 0,03	F = 70,9; α = 0,000	F = 2,5; α = 0,02
Chercher de l'aide auprès de la famille ou des amis				
Surcharge	0,026	F = 4,5; α = 0,01	F = 176,8; α = 0,000	F = 0,4; α = 0,87
Travail/Famille	0,035	F = 7,4; α = 0,000	F = 263,3; α = 0,000	F = 1,3; α = 0,28
Famille/Travail	0,002	F = 2,8; α = 0,06	F = 7,2; α = 0,000	F = 2,6; α = 0,02
Pression sur le fournisseur de soins	0,030	F = 8,3; α = 0,000	F = 57,7; α = 0,000	F = 0,8; α = 0,56
Chercher de l'aide auprès des collègues				
Surcharge	0,025	F = 0,5; α = 0,60	F = 148,9; α = 0,000	F = 0,2; α = 0,96
Travail/Famille	0,034	F = 5,5; α = 0,000	F = 203,9; α = 0,000	F = 0,3; α = 0,95
Famille/Travail	0,003	F = 5,4; α = 0,005	F = 6,2; α = 0,000	F = 3,9; α = 0,001
Pression sur le fournisseur de soins	0,028	F = 0,3; α = 0,72	F = 45,9; α = 0,000	F = 1,8; α = 0,09

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Simplement redoubler d'efforts				
Surcharge	0,124	F = 1194,6; $\alpha = 0,000$	F = 142,0; $\alpha = 0,000$	F = 1,2; $\alpha = 0,31$
Travail/Famille	0,111	F = 1023,1; $\alpha = 0,000$	F = 325,9; $\alpha = 0,000$	F = 7,2; $\alpha = 0,000$
Famille/Travail	0,017	F = 178,3; $\alpha = 0,000$	F = 11,5; $\alpha = 0,000$	F = 3,5; $\alpha = 0,002$
Pression sur le fournisseur de soins	0,045	F = 71,1; $\alpha = 0,000$	F = 51,8; $\alpha = 0,000$	F = 0,8; $\alpha = 0,58$
Établir des priorités				
Surcharge	0,034	F = 124,8; $\alpha = 0,000$	F = 109,9; $\alpha = 0,000$	F = 2,1; $\alpha = 0,06$
Travail/Famille	0,041	F = 74,4; $\alpha = 0,000$	F = 112,2; $\alpha = 0,000$	F = 6,1; $\alpha = 0,000$
Famille/Travail	0,002	F = 8,45; $\alpha = 0,000$	F = 5,2; $\alpha = 0,000$	F = 2,5; $\alpha = 0,02$
Pression sur le fournisseur de soins	0,026	F = 4,8; $\alpha = 0,008$	F = 35,1; $\alpha = 0,000$	F = 0,6; $\alpha = 0,77$
Déléguer				
Surcharge	0,030	F = 53,7; $\alpha = 0,000$	F = 183,4; $\alpha = 0,000$	F = 0,8; $\alpha = 0,59$
Travail/Famille	0,039	F = 73,5; $\alpha = 0,000$	F = 212,1; $\alpha = 0,000$	F = 0,7; $\alpha = 0,62$
Famille/Travail	0,003	F = 16,2; $\alpha = 0,000$	F = 4,2; $\alpha = 0,000$	F = 4,3; $\alpha = 0,000$
Pression sur le fournisseur de soins	0,029	F = 1,2; $\alpha = 0,32$	F = 68,1; $\alpha = 0,000$	F = 2,6; $\alpha = 0,02$
Simplement s'efforcer d'oublier				
Surcharge	0,44	F = 243,2; $\alpha = 0,000$	F = 160,7; $\alpha = 0,000$	F = 0,7; $\alpha = 0,68$
Travail/Famille	0,048	F = 184,9; $\alpha = 0,000$	F = 229,2; $\alpha = 0,000$	F = 1,1; $\alpha = 0,44$
Famille/Travail	0,009	F = 95,7; $\alpha = 0,000$	F = 9,6; $\alpha = 0,000$	F = 0,7; $\alpha = 0,66$
Pression sur le fournisseur de soins	0,35	F = 29,8; $\alpha = 0,000$	F = 53,6; $\alpha = 0,000$	F = 0,8; $\alpha = 0,59$

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Trouver une autre activité pour se changer les idées				
Surcharge	0,030	F = 38,2; $\alpha = 0,000$	F = 215,3; $\alpha = 0,000$	F = 8,1; $\alpha = 0,000$
Travail/Famille	0,037	F = 20,8; $\alpha = 0,000$	F = 309,2; $\alpha = 0,000$	F = 3,3; $\alpha = 0,05$
Famille/Travail	0,005	F = 22,6; $\alpha = 0,000$	F = 10,3; $\alpha = 0,000$	F = 6,9; $\alpha = 0,000$
Pression sur le fournisseur de soins	0,028	F = 3,3; $\alpha = 0,03$	F = 69,5; $\alpha = 0,000$	F = 1,3; $\alpha = 0,03$
Réduire la qualité de ce qu'on fait				
Surcharge	0,81	F = 750,9; $\alpha = 0,000$	F = 95,5; $\alpha = 0,000$	F = 1,4; $\alpha = 0,22$
Travail/Famille	0,82	F = 633,5; $\alpha = 0,000$	F = 160,3; $\alpha = 0,000$	F = 0,9; $\alpha = 0,48$
Famille/Travail	0,028	F = 327,7; $\alpha = 0,000$	F = 4,6; $\alpha = 0,000$	F = 1,6; $\alpha = 0,14$
Pression sur le fournisseur de soins	0,041	F = 52,8; $\alpha = 0,000$	F = 44,4; $\alpha = 0,000$	F = 1,3; $\alpha = 0,24$
Prévoir, organiser et planifier l'emploi du temps avec plus de soin				
Surcharge	0,026	F = 17,1; $\alpha = 0,000$	F = 184,8; $\alpha = 0,000$	F = 1,1; $\alpha = 0,42$
Travail/Famille	0,035	F = 7,2; $\alpha = 0,001$	F = 246,4; $\alpha = 0,000$	F = 2,4; $\alpha = 0,02$
Famille/Travail	0,002	F = 7,6; $\alpha = 0,001$	F = 5,4; $\alpha = 0,001$	F = 1,4; $\alpha = 0,19$
Pression sur le fournisseur de soins	0,029	F = 8,3; $\alpha = 0,000$	F = 62,9; $\alpha = 0,000$	F = 1,5; $\alpha = 0,19$
Consommer de l'alcool				
Surcharge	0,030	F = 79,6; $\alpha = 0,000$	F = 136,2; $\alpha = 0,000$	F = 2,3; $\alpha = 0,24$
Travail/Famille	0,041	F = 103,1; $\alpha = 0,000$	F = 174,4; $\alpha = 0,000$	F = 1,9; $\alpha = 0,07$
Famille/Travail	0,002	F = 11,4; $\alpha = 0,001$	F = 4,9; $\alpha = 0,002$	F = 0,2; $\alpha = 0,96$
Pression sur le fournisseur de soins	0,029	F = 3,1; $\alpha = 0,04$	F = 50,3; $\alpha = 0,000$	F = 0,5; $\alpha = 0,77$

Incidence des stratégies d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Prendre des médicaments (sur ordonnance ou en vente libre) ou d'autres substances				
Surcharge	0,041	F = 132,2; α = 0,000	F = 54,9; α = 0,000	F = 1,3; α = 0,24
Travail/Famille	0,045	F = 112,5; α = 0,000	F = 96,4; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,50
Famille/Travail	0,003	F = 20,9; α = 0,000	F = 1,6; α = 0,20	F = 0,5; α = 0,79
Pression sur le fournisseur de soins	0,037	F = 36,9; α = 0,000	F = 14,1; α = 0,000	F = 0,7; α = 0,64

Détails : effets principaux significatifs présentés dans le tableau 16

Incidence de l'utilisation de la stratégie d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Fréquence d'utilisation de la stratégie			Δ
	M	S	J	
Simplement redoubler d'efforts Surcharge	3,1	3,6	3,8	0,7
Établir des priorités Surcharge	3,3	3,5	3,6	0,3
Simplement s'efforcer d'oublier Surcharge	3,4	3,6	3,8	0,4
T/F	2,8	3,0	3,1	0,3
Réduire la qualité de ce qu'on fait Surcharge	3,4	3,8	4,1	0,7
T/F	2,7	3,2	3,4	0,7
Pression sur le fournisseur de soins	1,8	2,0	2,2	0,4
Consommer de l'alcool T/F	2,8	2,9	3,1	0,3
Prendre des médicaments (sur ordonnance ou en vente libre) ou d'autres substances Surcharge	3,5	3,9	3,7	**
T/F	2,8	3,3	3,1	**

Incidence du conflit entre le travail et la vie personnelle sur la décision d'avoir ou non des enfants

Détails : paramètres d'interaction significatifs présentés dans le tableau 16

	Hommes						Femmes					
	Gest. ou professionnels			Autres			Gest. ou professionnels			Autres		
	M	S	J	M	S	J	M	S	J	M	S	J
Simplement redoubler d'efforts T/F	2,7	3,1	3,4	2,5	2,9	3,0	2,6	3,0	3,3	2,3	2,6	2,8
Établir des priorités T/F	2,7	2,9	3,2	2,6	2,8	2,8	2,9	2,9	3,1	2,4	2,6	2,6
Trouver une autre activité T/F	3,1	3,1	3,0	2,8	2,8	3,1	3,1	3,0	2,9	2,7	2,6	2,5

Incidence du conflit entre le travail et la vie personnelle sur la décision d'avoir ou non des enfants

a. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Deux (options concernant l'utilisation de la stratégie) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge) ANOVA

Options concernant l'utilisation de la stratégie :

- 1 = Non
- 2 = Oui

Groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge :

- 1 = Hommes sans personnes à charge
- 2 = Hommes responsables de personnes à charge
- 3 = Femmes sans personnes à charge
- 4 = Femmes responsables de personnes à charge

Incidence du conflit entre le travail et la vie personnelle sur la décision d'avoir ou non des enfants

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
J'ai eu moins d'enfants en raison des demandes associées au travail				
Surcharge	0,094	F = 558,30; α = 0,000	F = 66,01; α = 0,000	F = 1,81; α = 0,14
Travail/Famille	0,130	F = 1061,21; α = 0,000	F = 30,34; α = 0,000	F = 0,89; α = 0,45
Famille/Travail	0,059	F = 384,04; α = 0,000	F = 26,98; α = 0,000	F = 0,61; α = 0,62
Pression sur le fournisseur de soins	0,046	F = 23,56; α = 0,000	F = 26,20; α = 0,000	F = 1,92; α = 0,12
Je n'ai pas fondé de famille en raison des demandes associées au travail				
Surcharge	0,051	F = 110,57; α = 0,000	F = 55,01; α = 0,000	F = 1,81; α = 0,14
Travail/Famille	0,073	F = 384,04; α = 0,000	F = 31,45; α = 0,000	F = 0,63; α = 0,61
Famille/Travail	0,047	F = 0,44; α = 0,56	F = 68,19; α = 0,000	F = 7,72; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,061	F = 30,21; α = 0,000	F = 24,01; α = 0,000	F = 3,59; α = 0,01

Détails : effets principaux significatifs

Incidence de l'utilisation de la stratégie d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Utilisation de la stratégie		Δ
	Oui	Non	
J'ai eu moins d'enfants en raison des demandes associées au travail			
Surcharge	3,9	3,4	0,5
T/F	3,4	2,6	0,8
F/T	2,7	2,2	0,5
Pression sur le fournisseur de soins	1,9	1,6	0,3
J'ai retardé le moment de fonder ma famille ou décidé de ne pas avoir d'enfants			
Surcharge	3,8	3,2	0,6
T/F	3,3	2,6	0,7

Incidence du conflit entre le travail et la vie personnelle sur la décision d'avoir ou non des enfants

Détails : paramètres d'interaction significatifs

	Hommes				Femmes			
	Sans personnes à charge		Responsables de personnes à charge		Sans personnes à charge		Responsables de personnes à charge	
	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Je n'ai pas fondé de famille								
F/T	1,9	2,0	2,3	2,4	2,1	1,8	2,3	2,2
Pression sur le fournisseur de soins	-	-	1,7	2,2	-	-	1,9	2,3

b. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Deux (options concernant l'utilisation de la stratégie) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant l'utilisation de la stratégie :

- 1 = Non
- 2 = Oui

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi :

- 1 = Hommes, gestionnaires/professionnels
- 2 = Hommes, autres types d'emploi
- 3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles
- 4 = Femmes, autres types d'emploi

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
J'ai eu moins d'enfants en raison des demandes associées au travail				
Surcharge	0,094	F = 94,9; α = 0,000	F = 85,8; α = 0,000	F = 71; α = 0,000
Travail/Famille	0,131	F = 1166,9; α = 0,000	F = 95,7; α = 0,000	F = 10,5; α = 0,000
Famille/Travail	0,054	F = 485,2; α = 0,000	F = 12,9; α = 0,000	F = 7,0; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,038	F = 62,9; α = 0,000	F = 18,8; α = 0,000	F = 4,4; α = 0,004

Incidence du conflit entre le travail et la vie personnelle sur la décision d'avoir ou non des enfants

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Je n'ai pas fondé de famille en raison des demandes associées au travail				
Surcharge	0,044	F = 88,5; α = 0,000	F = 30,0; α = 0,000	F = 1,3; α = 0,26
Travail/Famille	0,082	F = 35,5; α = 0,000	F = 50,3; α = 0,000	F = 2,9; α = 0,03
Famille/Travail	0,012	F = 3,18; α = 0,000	F = 4,6; α = 0,03	F = 71; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,045	F = 35,3; α = 0,000	F = 4,3; α = 0,005	F = 1,6; α = 0,18

Détails : effets principaux significatifs

Incidence de l'utilisation de la stratégie d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Utilisation de la stratégie		Δ
	Oui	Non	
J'ai retardé le moment de fonder une famille ou décidé de ne pas avoir d'enfants			
Surcharge	3,8	3,2	0,6
T/F	3,3	2,6	0,7
Pression sur le fournisseur de soins	2,8	2,1	0,7

Détails : paramètres d'interaction significatifs

	Hommes				Femmes			
	Gest. ou professionnels		Autres		Gest. ou professionnels		Autres	
	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
J'ai eu moins d'enfants								
Surcharge	3,4	3,9	3,2	3,8	3,7	4,1	3,5	4,1
T/F	2,9	3,6	2,6	3,4	2,8	3,5	2,4	3,3
F/T	2,2	2,6	2,1	2,7	2,3	2,7	2,2	2,8
Pression sur le fournisseur de soins	1,6	1,8	1,6	2,1	1,9	2,1	1,8	2,2

Incidence de la désynchronisation des horaires de travail des partenaires sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Incidence de la désynchronisation des horaires de travail des partenaires sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Trois (options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge) ANOVA

Options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie :

- 1 = N'utilise pas la stratégie
- 2 = Utilise la stratégie

Groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge :

- 1 = Hommes sans personnes à charge
- 2 = Hommes responsables de personnes à charge
- 3 = Femmes sans personnes à charge
- 4 = Femmes responsables de personnes à charge

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Désynchroniser les horaires de travail des partenaires pour assurer les soins aux enfants ou aux aînés à charge				
Surcharge	0,031	F = 12,6; α = 0,000	F = 39,1; α = 0,000	F = 0,8; α = 0,48
Travail/Famille	0,019	F = 44,8; α = 0,000	F = 8,2; α = 0,000	F = 0,5; α = 0,64
Famille/Travail	0,017	F = 2,5; α = 0,09	F = 29,5; α = 0,005	F = 2,9; α = 0,008
Pression sur le fournisseur de soins	0,039	F = 1,4; α = 0,23	F = 71,1; α = 0,000	F = 0,8; α = 0,51

Incidence de la désynchronisation des horaires de travail des partenaires sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Incidence de la désynchronisation des horaires de travail des partenaires sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

b. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Deux (options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie :

- 1 = N'utilise pas la stratégie
- 2 = Utilise la stratégie

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi :

- 1 = Hommes, gestionnaires/professionnels
- 2 = Hommes, autres types d'emploi
- 3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles
- 4 = Femmes, autres types d'emploi

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Désynchroniser les horaires de travail des partenaires pour assurer les soins aux enfants ou aux aînés à charge				
Surcharge	0,032	F = 14,9; α = 0,000	F = 58,2; α = 0,000	F = 2,3; α = 0,08
Travail/Famille	0,037	F = 57,6; α = 0,000	F = 26,9; α = 0,000	F = 3,1; α = 0,03
Famille/Travail	0,007	F = 11,8; α = 0,001	F = 8,5; α = 0,005	F = 4,9; α = 0,002
Pression sur le fournisseur de soins	0,028	F = 0,8; α = 0,93	F = 48,8; α = 0,000	F = 0,3; α = 0,82

Annexe G

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Annexe G

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

a. Analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge

Trois (options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge) ANOVA

Options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie :

- 1 = N'utilise pas la stratégie (M)
- 2 = Utilise parfois la stratégie (S)
- 3 = Utilise la stratégie (J)

Groupes d'employés définis selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge :

- 1 = Hommes sans personnes à charge
- 2 = Hommes responsables de personnes à charge
- 3 = Femmes sans personnes à charge
- 4 = Femmes responsables de personnes à charge

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
S'accommoder de moins de sommeil				
Surcharge	0,161	F = 366,2; α = 0,000	F = 65,2; α = 0,000	F = 1,9; α = 0,07
Travail/Famille	0,121	F = 18,1; α = 0,000	F = 9,6; α = 0,000	F = 1,6; α = 0,16
Famille/Travail	0,047	F = 79,1; α = 0,000	F = 27,7; α = 0,000	F = 1,1; α = 0,35
Pression sur le fournisseur de soins	0,049	F = 18,8; α = 0,000	F = 85,3; α = 0,000	F = 0,06; α = 0,75

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Délaisser certaines tâches domestiques				
Surcharge	0,111	F = 266,4; $\alpha = 0,000$	F = 29,5; $\alpha = 0,000$	F = 3,2; $\alpha = 0,004$
Travail/Famille	0,072	F = 188,1; $\alpha = 0,000$	F = 4,6; $\alpha = 0,000$	F = 2,5; $\alpha = 0,02$
Famille/Travail	0,028	F = 40,7; $\alpha = 0,000$	F = 17,0; $\alpha = 0,000$	F = 1,0; $\alpha = 0,43$
Pression sur le fournisseur de soins	0,044	F = 13,2; $\alpha = 0,000$	F = 46,2; $\alpha = 0,000$	F = 0,6; $\alpha = 0,75$
Solliciter l'aide des enfants pour les tâches domestiques				
Surcharge	0,042	F = 9,5; $\alpha = 0,000$	F = 54,9; $\alpha = 0,000$	F = 4,7; $\alpha = 0,000$
Travail/Famille	0,007	F = 7,1; $\alpha = 0,001$	F = 4,3; $\alpha = 0,005$	F = 1,8; $\alpha = 0,06$
Famille/Travail	0,013	F = 2,1; $\alpha = 0,007$	F = 17,0; $\alpha = 0,000$	F = 0,9; $\alpha = 0,50$
Pression sur le fournisseur de soins	0,030	F = 3,4; $\alpha = 0,03$	F = 45,1; $\alpha = 0,000$	F = 1,9; $\alpha = 0,06$
Prévoir du temps à passer en famille				
Surcharge	0,034	F = 0,9; $\alpha = 0,44$	F = 62,1; $\alpha = 0,000$	F = 2,2; $\alpha = 0,04$
Travail/Famille	0,006	F = 1,2; $\alpha = 0,30$	F = 6,3; $\alpha = 0,000$	F = 1,5; $\alpha = 0,18$
Famille/Travail	0,012	F = 0,8; $\alpha = 0,43$	F = 21,6; $\alpha = 0,000$	F = 0,5; $\alpha = 0,78$
Pression sur le fournisseur de soins	0,038	F = 0,6; $\alpha = 0,56$	F = 63,5; $\alpha = 0,000$	F = 0,6; $\alpha = 0,75$
Engager quelqu'un pour s'occuper de parents âgés				
Surcharge	0,041	F = 1,0; $\alpha = 0,31$	F = 37,3; $\alpha = 0,000$	F = 1,0; $\alpha = 0,43$
Travail/Famille	0,013	F = 5,0; $\alpha = 0,007$	F = 4,2; $\alpha = 0,005$	F = 2,2; $\alpha = 0,04$
Famille/Travail	0,024	F = 12,8; $\alpha = 0,000$	F = 8,4; $\alpha = 0,000$	F = 1,2; $\alpha = 0,29$
Pression sur le fournisseur de soins	0,072	F = 20,9; $\alpha = 0,000$	F = 34,7; $\alpha = 0,000$	F = 2,5; $\alpha = 0,02$

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Engager quelqu'un pour s'occuper des enfants				
Surcharge	0,055	F = 4,2; α = 0,01	F = 40,3; α = 0,000	F = 0,7; α = 0,66
Travail/Famille	0,015	F = 12,5; α = 0,000	F = 1,4; α = 0,25	F = 2,1; α = 0,05
Famille/Travail	0,065	F = 19,9; α = 0,000	F = 16,1; α = 0,000	F = 0,6; α = 0,74
Pression sur le fournisseur de soins	0,041	F = 1,9; α = 0,15	F = 31,4; α = 0,000	F = 1,5; α = 0,16
Se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques				
Surcharge	0,048	F = 12,5; α = 0,000	F = 38,1; α = 0,000	F = 1,2; α = 0,30
Travail/Famille	0,009	F = 2,0; α = 0,14	F = 7,7; α = 0,000	F = 1,5; α = 0,18
Famille/Travail	0,015	F = 0,9; α = 0,43	F = 11,8; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,49
Pression sur le fournisseur de soins	0,041	F = 5,3; α = 0,005	F = 40,7; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,47
Laisser les problèmes professionnels au travail				
Surcharge	0,110	F = 205,9; α = 0,000	F = 70,7; α = 0,000	F = 5,4; α = 0,000
Travail/Famille	0,163	F = 416,7; α = 0,000	F = 10,3; α = 0,000	F = 2,6; α = 0,01
Famille/Travail	0,018	F = 8,2; α = 0,000	F = 28,1; α = 0,000	F = 1,9; α = 0,08
Pression sur le fournisseur de soins	0,045	F = 12,6; α = 0,000	F = 92,2; α = 0,000	F = 0,8; α = 0,59
Modifier l'horaire de travail				
Surcharge	0,061	F = 49,9; α = 0,000	F = 73,9; α = 0,000	F = 1,2; α = 0,290
Travail/Famille	0,040	F = 53,3; α = 0,000	F = 15,7; α = 0,000	F = 1,2; α = 0,31
Famille/Travail	0,026	F = 23,9; α = 0,000	F = 30,2; α = 0,000	F = 4,1; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,043	F = 2,1; α = 0,13	F = 95,6; α = 0,000	F = 2,0; α = 0,06

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Compter sur l'aide de la famille élargie				
Surcharge	0,038	F = 5,9; α = 0,003	F = 47,1; α = 0,000	F = 2,4; α = 0,03
Travail/Famille	0,012	F = 7,6; α = 0,001	F = 6,4; α = 0,000	F = 2,2; α = 0,04
Famille/Travail	0,023	F = 19,9; α = 0,000	F = 13,5; α = 0,000	F = 3,2; α = 0,004
Pression sur le fournisseur de soins	0,044	F = 0,2; α = 0,79	F = 60,4; α = 0,000	F = 5,1; α = 0,000
Compter sur l'aide des amis				
Surcharge	0,034	F = 1,9; α = 0,15	F = 51,9; α = 0,000	F = 2,7; α = 0,01
Travail/Famille	0,009	F = 4,0; α = 0,01	F = 10,2; α = 0,000	F = 1,7; α = 0,11
Famille/Travail	0,022	F = 25,5; α = 0,000	F = 19,2; α = 0,000	F = 1,5; α = 0,17
Pression sur le fournisseur de soins	0,045	F = 6,2; α = 0,002	F = 66,7; α = 0,000	F = 2,7; α = 0,01
Planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux				
Surcharge	0,046	F = 10,6; α = 0,000	F = 68,8; α = 0,000	F = 0,4; α = 0,88
Travail/Famille	0,008	F = 3,7; α = 0,02	F = 8,5; α = 0,000	F = 1,2; α = 0,31
Famille/Travail	0,026	F = 27,3; α = 0,000	F = 25,5; α = 0,000	F = 2,2; α = 0,04
Pression sur le fournisseur de soins	0,042	F = 0,7; α = 0,50	F = 80,4; α = 0,000	F = 2,2; α = 0,04
Attribuer la responsabilité principale des tâches domestiques à l'un des partenaires				
Surcharge	0,036	F = 9,4; α = 0,000	F = 65,7; α = 0,000	F = 0,5; α = 0,82
Travail/Famille	0,014	F = 16,6; α = 0,000	F = 9,7; α = 0,000	F = 1,0; α = 0,45
Famille/Travail	0,020	F = 8,2; α = 0,000	F = 24,6; α = 0,000	F = 3,4; α = 0,002
Pression sur le fournisseur de soins	0,038	F = 10,2; α = 0,000	F = 66,6; α = 0,000	F = 2,9; α = 0,008

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Acheter davantage de produits et services				
Surcharge	0,066	F = 54,4; α = 0,000	F = 66,5; α = 0,000	F = 3,0; α = 0,007
Travail/Famille	0,033	F = 64,4; α = 0,000	F = 12,0; α = 0,000	F = 1,0; α = 0,41
Famille/Travail	0,022	F = 22,0; α = 0,000	F = 27,7; α = 0,000	F = 0,6; α = 0,76
Pression sur le fournisseur de soins	0,044	F = 3,6; α = 0,02	F = 94,6; α = 0,000	F = 1,3; α = 0,26
Encourager les enfants à s'entraider				
Surcharge	0,036	F = 0,9; α = 0,41	F = 26,9; α = 0,000	F = 1,3; α = 0,26
Travail/Famille	0,005	F = 1,2; α = 0,31	F = 3,2; α = 0,02	F = 1,5; α = 0,17
Famille/Travail	0,013	F = 0,1; α = 0,95	F = 4,3; α = 0,005	F = 1,5; α = 0,16
Pression sur le fournisseur de soins	0,030	F = 1,6; α = 0,27	F = 16,8; α = 0,000	F = 1,3; α = 0,25
S'efforcer de faire preuve de souplesse				
Surcharge	0,003	F = 0,0; α = 0,99	F = 27,2; α = 0,000	F = 2,2; α = 0,04
Travail/Famille	0,010	F = 2,9; α = 0,05	F = 10,4; α = 0,000	F = 1,6; α = 0,15
Famille/Travail	0,014	F = 0,3; α = 0,49	F = 12,4; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,49
Pression sur le fournisseur de soins	0,041	F = 0,6; α = 0,77	F = 25,8; α = 0,000	F = 0,6; α = 0,77
Réduire les activités extérieures				
Surcharge	0,092	F = 141,2; α = 0,000	F = 60,9; α = 0,000	F = 2,3; α = 0,03
Travail/Famille	0,069	F = 146,7; α = 0,000	F = 9,8; α = 0,000	F = 2,4; α = 0,02
Famille/Travail	0,040	F = 45,1; α = 0,000	F = 29,9; α = 0,000	F = 2,0; α = 0,06
Pression sur le fournisseur de soins	0,044	F = 7,7; α = 0,001	F = 82,1; α = 0,000	F = 1,0; α = 0,42

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et responsabilité de personnes à charge	Interaction
Limiter l'engagement professionnel pour accorder du temps à la famille				
Surcharge	0,039	F = 16,2; α = 0,000	F = 66,8; α = 0,000	F = 1,6; α = 0,13
Travail/Famille	0,017	F = 23,0; α = 0,000	F = 7,3; α = 0,000	F = 0,8; α = 0,61
Famille/Travail	0,036	F = 50,7; α = 0,000	F = 22,2; α = 0,000	F = 1,1; α = 0,34
Pression sur le fournisseur de soins	0,040	F = 0,7; α = 0,49	F = 89,4; α = 0,000	F = 1,0; α = 0,45

Détails : effets principaux significatifs présentés dans le tableau 23

Incidence de l'utilisation de la stratégie d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Fréquence d'utilisation de la stratégie			Δ
	M	S	J	
S'accommoder de moins de sommeil				
Surcharge	3,3	3,5	4,1	0,8
Travail/Famille	2,4	2,8	3,3	1,0
Famille/Travail	2,1	2,3	2,5	0,5
Pression sur le fournisseur de soins	1,8	1,9	2,1	0,3
Délaisser certaines tâches domestiques				
Travail/Famille	2,5	2,4	3,1	**
Pression sur le fournisseur de soins	1,8	1,7	2,0	**
Engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge				
Pression sur le fournisseur de soins	2,1	2,2	2,6	0,5
Engager quelqu'un pour s'occuper des enfants				
Surcharge	3,8	3,6	3,9	**
Famille/Travail	2,4	2,7	2,9	0,5
Se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques				
Surcharge	4,0	3,7	3,6	-0,4
Pression sur le fournisseur de soins	2,1	1,9	1,8	-0,3
Modifier l'horaire de travail				
Surcharge	3,9	3,6	3,6	-0,3
Travail/Famille	3,1	2,8	2,8	-0,3
Réduire les activités extérieures				
Surcharge	3,4	3,5	3,9	0,5
Travail/Famille	2,6	2,7	3,2	0,6
Famille/Travail	2,2	2,3	2,6	0,4
Pression sur le fournisseur de soins	1,8	1,9	2,1	0,3

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Détails : paramètres d'interaction significatifs présentés dans le tableau 23

	Hommes						Femmes					
	Sans personnes à charge			Responsables de personnes à charge			Sans personnes à charge			Responsables de personnes à charge		
	M	S	J	M	S	J	M	S	J	M	S	J
Délaisser certaines tâches domestiques Surcharge	2,9	3,1	3,7	3,1	3,3	3,7	3,0	3,2	3,8	3,4	3,4	3,9
Solliciter l'aide des enfants Surcharge	-	-	-	3,6	3,6	3,6	-	-	-	4,0	4,0	3,7
Laisser les problèmes professionnels au travail Surcharge	3,9	3,4	3,1	4,0	3,6	3,2	4,0	3,7	3,5	4,2	3,9	3,7
Travail/Famille	3,6	3,0	2,4	3,8	3,6	2,6	3,3	2,8	2,5	3,5	3,0	2,7
Compter sur l'aide de la famille élargie Pression sur le fournisseur de soins	-	-	-	1,7	1,8	1,9	-	-	-	2,3	2,0	1,9
Compter sur l'aide des amis Pression sur le fournisseur de soins	-	-	-	1,8	1,9	2,0	-	-	-	2,1	2,0	1,8
Acheter des produits et services Surcharge	3,2	3,5	3,6	3,3	3,4	3,7	3,5	3,6	3,8	3,7	3,8	4,0

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

b. Analyse selon le sexe et le type d'emploi

Trois (options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie) fois quatre (groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi) ANOVA

Options concernant la fréquence d'utilisation de la stratégie :

- 1 = N'utilise pas la stratégie (M)
- 2 = Utilise parfois la stratégie (S)
- 3 = Utilise la stratégie (J)

Groupes d'employés définis selon le sexe et le type d'emploi :

- 1 = Hommes, gestionnaires/professionnels
- 2 = Hommes, autres types d'emplois
- 3 = Femmes, gestionnaires/professionnelles
- 4 = Femmes, autres types d'emplois

Résultats du test omnibus

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
S'accommoder de moins de sommeil				
Surcharge	0,147	F = 495,6; α = 0,000	F = 60,3; α = 0,000	F = 1,5; α = 0,18
Travail/Famille	0,134	F = 451,1; α = 0,000	F = 47,5; α = 0,000	F = 2,2; α = 0,04
Famille/Travail	0,036	F = 123,4; α = 0,000	F = 3,1; α = 0,024	F = 2,7; α = 0,01
Pression sur le fournisseur de soins	0,037	F = 26,9; α = 0,000	F = 56,3; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,47

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Délaisser certaines tâches domestiques				
Surcharge	0,110	F = 293,5; α = 0,000	F = 21,3; α = 0,000	F = 2,5; α = 0,02
Travail/Famille	0,189	F = 230,5; α = 0,000	F = 19,8; α = 0,000	F = 3,4; α = 0,003
Famille/Travail	0,018	F = 53,9; α = 0,000	F = 2,1; α = 0,09	F = 1,0; α = 0,44
Pression sur le fournisseur de soins	0,032	F = 16,1; α = 0,000	F = 27,8; α = 0,000	F = 0,7; α = 0,64
Solliciter l'aide des enfants pour les tâches domestiques				
Surcharge	0,043	F = 1,8; α = 0,17	F = 58,4; α = 0,000	F = 1,7; α = 0,11
Travail/Famille	0,028	F = 5,3; α = 0,005	F = 30,0; α = 0,000	F = 0,8; α = 0,57
Famille/Travail	0,012	F = 3,1; α = 0,05	F = 12,9; α = 0,000	F = 1,7; α = 0,12
Pression sur le fournisseur de soins	0,024	F = 1,2; α = 0,31	F = 34,1; α = 0,000	F = 1,3; α = 0,25
Prévoir du temps à passer en famille				
Surcharge	0,034	F = 2,2; α = 0,11	F = 59,9; α = 0,000	F = 0,8; α = 0,58
Travail/Famille	0,025	F = 3,3; α = 0,04	F = 34,3; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,51
Famille/Travail	0,007	F = 0,6; α = 0,55	F = 8,9; α = 0,000	F = 1,8; α = 0,09
Pression sur le fournisseur de soins	0,030	F = 0,8; α = 0,45	F = 50,9; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,53
Engager quelqu'un pour s'occuper de parents âgés				
Surcharge	0,043	F = 2,7; α = 0,06	F = 38,8; α = 0,000	F = 1,7; α = 0,000
Travail/Famille	0,021	F = 10,7; α = 0,000	F = 25,2; α = 0,000	F = 2,1; α = 0,05
Famille/Travail	0,031	F = 22,6; α = 0,000	F = 4,2; α = 0,005	F = 2,0; α = 0,06
Pression sur le fournisseur de soins	0,074	F = 39,4; α = 0,000	F = 38,8; α = 0,000	F = 3,1; α = 0,007

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Engager quelqu'un pour s'occuper des enfants				
Surcharge	0,058	F = 14,4; α = 0,01	F = 43,0; α = 0,000	F = 0,8; α = 0,60
Travail/Famille	0,027	F = 19,5; α = 0,000	F = 14,2; α = 0,000	F = 0,8; α = 0,80
Famille/Travail	0,056	F = 47,4; α = 0,000	F = 14,3; α = 0,000	F = 0,6; α = 0,56
Pression sur le fournisseur de soins	0,033	F = 11,6; α = 0,01	F = 22,3; α = 0,000	F = 2,1; α = 0,09
Se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques				
Surcharge	0,042	F = 18,8; α = 0,000	F = 44,6; α = 0,000	F = 1,1; α = 0,32
Travail/Famille	0,033	F = 11,1; α = 0,000	F = 43,3; α = 0,000	F = 1,8; α = 0,20
Famille/Travail	0,006	F = 47,4; α = 0,09	F = 3,3; α = 0,02	F = 1,9; α = 0,06
Pression sur le fournisseur de soins	0,029	F = 4,3; α = 0,02	F = 29,8; α = 0,000	F = 1,7; α = 0,17
Laisser les problèmes professionnels au travail				
Surcharge	0,110	F = 18,8; α = 0,000	F = 58,8; α = 0,000	F = 2,8; α = 0,01
Travail/Famille	0,171	F = 550,7; α = 0,000	F = 31,2; α = 0,000	F = 2,8; α = 0,05
Famille/Travail	0,007	F = 2,3; α = 0,000	F = 4,3; α = 0,005	F = 2,6; α = 0,06
Pression sur le fournisseur de soins	0,033	F = 3,8; α = 0,000	F = 62,1; α = 0,000	F = 1,1; α = 0,38
Modifier l'horaire de travail				
Surcharge	0,053	F = 282,5; α = 0,000	F = 69,0; α = 0,000	F = 2,7; α = 0,01
Travail/Famille	0,055	F = 550,7; α = 0,000	F = 56,0; α = 0,000	F = 4,4; α = 0,000
Famille/Travail	0,015	F = 15,2; α = 0,000	F = 4,3; α = 0,005	F = 2,1; α = 0,000
Pression sur le fournisseur de soins	0,030	F = 19,2; α = 0,11	F = 65,8; α = 0,000	F = 2,0; α = 0,01

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Compter sur l'aide de la famille élargie				
Surcharge	0,041	F = 12,8; α = 0,000	F = 53,4; α = 0,000	F = 2,5; α = 0,01
Travail/Famille	0,033	F = 13,7; α = 0,000	F = 47,4; α = 0,000	F = 1,4; α = 0,27
Famille/Travail	0,014	F = 32,8; α = 0,000	F = 3,4; α = 0,01	F = 2,4; α = 0,02
Pression sur le fournisseur de soins	0,031	F = 1,9; α = 0,11	F = 39,3; α = 0,000	F = 3,6; α = 0,001
Compter sur l'aide des amis				
Surcharge	0,032	F = 3,9; α = 0,002	F = 50,9; α = 0,000	F = 1,0; α = 0,45
Travail/Famille	0,030	F = 5,2; α = 0,006	F = 51,2; α = 0,000	F = 0,7; α = 0,68
Famille/Travail	0,012	F = 30,5; α = 0,000	F = 3,6; α = 0,01	F = 1,6; α = 0,15
Pression sur le fournisseur de soins	0,030	F = 6,8; α = 0,001	F = 41,1; α = 0,000	F = 1,9; α = 0,07
Planifier les changements professionnels en fonction des besoins familiaux				
Surcharge	0,039	F = 11,4; α = 0,000	F = 70,8; α = 0,000	F = 0,4; α = 0,90
Travail/Famille	0,031	F = 8,4; α = 0,000	F = 57,0; α = 0,000	F = 1,1; α = 0,36
Famille/Travail	0,017	F = 34,9; α = 0,000	F = 8,7; α = 0,000	F = 0,6; α = 0,72
Pression sur le fournisseur de soins	0,028	F = 0,3; α = 0,72	F = 53,7; α = 0,000	F = 1,4; α = 0,22
Attribuer la responsabilité principale des tâches domestiques à l'un des partenaires				
Surcharge	0,040	F = 10,1; α = 0,000	F = 68,2; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,51
Travail/Famille	0,041	F = 22,5; α = 0,000	F = 52,0; α = 0,000	F = 2,0; α = 0,06
Famille/Travail	0,010	F = 14,4; α = 0,000	F = 5,1; α = 0,001	F = 2,9; α = 0,009
Pression sur le fournisseur de soins	0,031	F = 4,3; α = 0,01	F = 46,0; α = 0,000	F = 1,3; α = 0,25

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Acheter davantage de produits et services				
Surcharge	0,056	F = 83,2; α = 0,000	F = 63,7; α = 0,000	F = 1,9; α = 0,78
Travail/Famille	0,050	F = 83,2; α = 0,000	F = 53,5; α = 0,000	F = 0,9; α = 0,51
Famille/Travail	0,011	F = 34,1; α = 0,000	F = 3,4; α = 0,01	F = 0,6; α = 0,77
Pression sur le fournisseur de soins	0,031	F = 8,3; α = 0,000	F = 64,3; α = 0,000	F = 1,7; α = 0,14
Encourager les enfants à s'entraider				
Surcharge	0,042	F = 0,2; α = 0,97	F = 30,7; α = 0,000	F = 0,5; α = 0,82
Travail/Famille	0,026	F = 0,3; α = 0,72	F = 17,8; α = 0,000	F = 0,3; α = 0,93
Famille/Travail	0,011	F = 0,6; α = 0,55	F = 3,6; α = 0,01	F = 1,1; α = 0,38
Pression sur le fournisseur de soins	0,022	F = 0,2; α = 0,86	F = 13,1; α = 0,000	F = 0,7; α = 0,67
S'efforcer de faire preuve de souplesse				
Surcharge	0,032	F = 1,2; α = 0,29	F = 18,8; α = 0,000	F = 0,7; α = 0,68
Travail/Famille	0,031	F = 1,9; α = 0,000	F = 18,9; α = 0,000	F = 0,8; α = 0,56
Famille/Travail	0,003	F = 0,1; α = 0,88	F = 0,6; α = 0,61	F = 0,6; α = 0,71
Pression sur le fournisseur de soins	0,027	F = 1,6; α = 0,19	F = 13,4; α = 0,000	F = 1,2; α = 0,30
Réduire les activités extérieures				
Surcharge	0,081	F = 186,3; α = 0,000	F = 53,0; α = 0,000	F = 1,0; α = 0,47
Travail/Famille	0,075	F = 179,8; α = 0,000	F = 42,9; α = 0,000	F = 3,2; α = 0,002
Famille/Travail	0,019	F = 58,1; α = 0,000	F = 3,6; α = 0,01	F = 0,7; α = 0,51
Pression sur le fournisseur de soins	0,031	F = 11,4; α = 0,000	F = 50,2; α = 0,000	F = 1,9; α = 0,07

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

	R ²	Effet principal : stratégie d'adaptation	Effet principal : sexe et type d'emploi	Interaction
Limiter l'engagement professionnel pour accorder du temps à la famille				
Surcharge	0,041	F = 22,6; α = 0,000	F = 73,0; α = 0,000	F = 2,1; α = 0,05
Travail/Famille	0,041	F = 35,3; α = 0,000	F = 55,9; α = 0,000	F = 2,8; α = 0,009
Famille/Travail	0,029	F = 82,1; α = 0,000	F = 4,3; α = 0,005	F = 0,9; α = 0,47
Pression sur le fournisseur de soins	0,029	F = 1,0; α = 0,35	F = 66,9; α = 0,000	F = 1,6; α = 0,15

Détails : effets principaux significatifs présentés dans le tableau 24

Incidence de la stratégie d'adaptation sur le conflit entre le travail et la vie personnelle	Fréquence d'utilisation de la stratégie			Δ
	M	S	J	
S'accommoder de moins de sommeil				
Surcharge	3,2	3,5	4,0	0,8
Travail/Famille	2,4	2,8	3,3	0,9
Délaisser certaines tâches domestiques				
Surcharge	3,1	3,3	3,8	0,7
Engager quelqu'un pour s'occuper des enfants				
Surcharge	3,8	3,6	3,9	***
Famille/Travail	2,5	2,7	2,9	0,4
Se relayer entre partenaires pour s'occuper des responsabilités domestiques				
Surcharge	4,0	3,7	3,7	-0,3
Laisser les problèmes professionnels au travail				
Travail/Famille	3,6	3,0	2,6	-1,0
Compter sur l'aide de la famille élargie				
Travail/Famille	3,0	2,9	3,1	***
Famille/Travail	2,3	2,5	2,6	0,3
Acheter davantage de produits et services				
Surcharge	3,6	3,6	3,9	0,3
Travail/Famille	2,7	2,9	3,2	0,5
Réduire les activités extérieures				
Surcharge	3,4	3,4	3,9	0,5
Limiter l'engagement professionnel pour accorder plus de temps à la famille				
Surcharge	3,8	3,5	3,8	***

Incidence des stratégies d'adaptation familiales sur le conflit entre le travail et la vie personnelle

Détails : paramètres d'interaction significatifs présentés dans le tableau 24

	Hommes						Femmes					
	Gest. ou professionnels			Autres			Gest. ou professionnels			Autres		
	M	S	J	M	S	J	M	S	J	M	S	J
Délaisser certaines tâches domestiques Travail/Famille	2,4	2,8	3,3	2,2	2,5	3,1	2,7	2,4	3,2	2,4	2,3	2,7
Engager quelqu'un pour s'occuper des aînés Surcharge	3,7	3,7	3,7	3,5	3,5	3,8	4,0	4,0	4,0	3,7	3,7	4,0
Pression sur le fournisseur de soins	1,8	1,9	2,2	1,9	2,1	2,4	2,4	2,1	2,5	2,4	2,3	2,7
Laisser les problèmes professionnels au travail Surcharge	4,0	3,6	3,3	3,9	3,5	3,2	4,1	3,8	3,7	4,1	3,8	3,7
Modifier l'horaire de travail Surcharge	3,8	3,5	3,4	3,4	3,4	3,4	4,0	3,6	3,8	3,9	3,6	3,7
Travail/Famille	3,3	2,9	2,9	3,0	2,8	2,8	3,3	2,9	2,9	2,9	2,5	2,8
Compter sur la famille élargie Surcharge	3,6	3,6	3,8	3,4	3,4	3,6	4,0	3,6	3,8	3,9	3,6	3,8
Réduire les activités extérieures Travail/Famille	2,8	2,9	3,4	2,5	2,7	3,2	2,9	2,7	3,2	2,4	2,6	2,9
Limiter l'engagement professionnel Travail/Famille	3,3	2,9	3,2	3,1	2,8	3,0	3,4	3,0	3,0	2,9	2,7	2,9

Annexe H

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Annexe H

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Variables modératrices de la surcharge de rôles	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
Points sur lesquels l'employeur peut intervenir pour aider à atténuer la surcharge de rôles chez les employés		
Souplesse perçue (Mesure totale)	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus le niveau de souplesse perçue est élevé, moins la surcharge de rôles est importante.	Moins efficace chez les femmes responsables de personnes à charge et chez les femmes gestionnaires que chez les autres employés.
Aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus il est possible d'aménager l'horaire de travail, moins la surcharge de rôles est importante.	Moins efficace chez les gestionnaires et les professionnels des deux sexes que chez les autres employés.
Interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons personnelles ou familiales	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus il est possible d'interrompre la journée de travail, moins la surcharge de rôles est importante.	Moins efficace chez les femmes gestionnaires ou professionnelles. Plus efficace chez les femmes occupant d'autres types d'emploi.
Prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus il est possible de participer à des activités d'apprentissage pendant les heures de travail, moins la surcharge de rôles est importante.	Moins efficace chez les femmes gestionnaires ou professionnelles et chez les femmes responsables de personnes à charge.
Gestionnaire ayant des attentes irréalistes en matière de travail à effectuer	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat a des attentes irréalistes en matière de travail, plus la surcharge de rôles est importante.	Les employés responsables de personnes à charge dont le supérieur manifeste fréquemment ce comportement arrivent moins à composer avec la surcharge de rôles.

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Variables modératrices de la surcharge de rôles	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
Choisir librement le moment des vacances	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus il est facile de choisir soi-même le moment de ses propres vacances, moins la surcharge de rôles est importante.	Moins efficace chez les femmes gestionnaires ou professionnelles et chez les femmes responsables de personnes à charge. Stratégie plus efficace chez les hommes (peu importe leur type d'emploi) et chez les femmes sans personnes à charge.
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un : • enfant malade; • aîné à charge.	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus il est facile de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade ou d'un aîné à charge, moins la surcharge de rôles est importante.	Moins efficace chez les femmes gestionnaires ou professionnelles. Plus efficace chez les hommes (peu importe leur type d'emploi) et chez les femmes occupant d'autres types d'emploi.
Être à la maison à temps pour prendre les repas en famille	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus il est facile d'être de retour à la maison à temps pour le repas du soir, moins la surcharge de rôles est importante.	Forme de souplesse dont tous les employés profitent également.
Variation des heures de travail	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus il est facile de varier les heures de travail, moins la surcharge de rôles est importante.	Forme de souplesse dont les employés profitent tous également.
Relever d'un gestionnaire conciliant	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat est conciliant, moins la surcharge de rôles est importante.	Variable associée à une réduction de la surcharge de rôles plus importante chez les personnes occupant d'autres types d'emploi que chez les gestionnaires et les professionnels.
Relever d'un gestionnaire non conciliant	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat est non conciliant, plus la surcharge de rôles est importante.	Également problématique chez tous les employés.
Gestionnaire qui : • expose clairement les attentes; • écoute les employés; • est disponible pour répondre aux questions; • planifie efficacement le travail à effectuer.	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat manifeste fréquemment ces comportements, moins la surcharge de rôles est importante.	Les hommes et les femmes occupant d'autres types d'emploi et dont le supérieur manifeste fréquemment ces comportements arrivent mieux à composer avec la surcharge de rôles que les autres employés.

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Variables modératrices de la surcharge de rôles	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
<p>Le gestionnaire reconnaît les efforts des employés qui font bien leur travail.</p> <p>Le gestionnaire travaille de longues heures et s'attend à ce que ses employés fassent de même.</p> <p>Gestionnaire qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • culpabilise les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles; • accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats. <p>Avantage : services d'aiguillage pour les soins aux enfants</p>	<p><u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat manifeste fréquemment ce comportement, moins la surcharge de rôles est importante.</p> <p><u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat manifeste fréquemment ce comportement, plus la surcharge de rôles est importante.</p> <p><u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le gestionnaire manifeste ces comportements, plus la surcharge de rôles est importante.</p> <p><u>Relation modérée</u> : Cet avantage aide les employés responsables de personnes à charge à composer avec la surcharge de rôles.</p>	<p>Profite également à tous les employés.</p> <p>Les personnes occupant d'autres types d'emploi et les responsables de personnes à charge relevant de gestionnaires qui manifestent ce comportement signalent des niveaux plus élevés de surcharge de rôles.</p> <p>Les femmes gestionnaires ou professionnelles dont le supérieur manifeste fréquemment ces comportements arrivent moins bien à composer avec la surcharge de rôles.</p> <p>Profite également aux hommes et aux femmes.</p>
Points sur lesquels les employés peuvent intervenir pour composer avec la surcharge de rôles		
Adaptation passive : redoubler d'efforts	<u>Relation forte</u> : Il existe une forte relation positive entre l'utilisation de cette stratégie et la surcharge de rôles.	Stratégie problématique chez tous les groupes.
Adaptation passive : réduire la qualité de ce qu'on fait	<u>Relation forte</u> : Il existe une forte relation positive entre l'utilisation de cette stratégie et la surcharge de rôles.	Il s'agit d'une stratégie d'adaptation plus efficace chez les employés responsables de personnes à charge que chez les autres (réduisent sans doute la qualité de ce qu'ils font à la maison).
Avoir moins d'enfants	<u>Relation forte</u> : Plus le niveau de surcharge de rôles est élevé, plus l'employé est susceptible de dire avoir composé avec les exigences associées à son travail en limitant la taille de sa famille.	Stratégie d'adaptation plus efficace chez les femmes gestionnaires ou professionnelles que chez les autres employés.
Esquive : tenter d'oublier	<u>Relation modérée</u> : Il existe une relation positive modérée entre cette stratégie et la surcharge de rôles lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge.	Aussi problématique chez les employés responsables de personnes à charge que chez les employés sans personnes à charge.

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Variables modératrices de la surcharge de rôles	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
Points sur lesquels les familles peuvent intervenir pour aider à atténuer la surcharge de rôles des employés		
Sacrifier des besoins personnels : s'accommoder de moins de sommeil	<u>Relation forte</u> : Plus la surcharge de rôles est élevée, plus l'employé est susceptible de tenter de s'adapter en réduisant ses heures de sommeil.	Cette stratégie est problématique chez tous les groupes.
Sacrifier des besoins personnels : délaissier certaines tâches domestiques	<u>Relation forte</u> : Plus la surcharge de rôles est élevée, plus l'employé est susceptible de tenter de s'adapter en délaissant certaines tâches domestiques.	Cette stratégie est plus efficace chez les employés responsables de personnes à charge que chez les autres.
Faire passer la famille avant tout : laisser les problèmes professionnels au travail	<u>Relation forte</u> : Plus l'employé laisse ses problèmes professionnels au travail, moins la surcharge de rôles est importante.	Cette stratégie est plus efficace chez les hommes que chez les femmes, peu importe leur type d'emploi et qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge.
Sacrifier des besoins personnels : réduire les activités extérieures	<u>Relation modérée</u> : Plus la surcharge de rôles est élevée, plus l'employé est susceptible de tenter de s'adapter en réduisant ses activités personnelles.	Cette stratégie est problématique chez tous les groupes.
Aller chercher du soutien extérieur : acheter davantage de produits et services	<u>Relation modérée</u> : Plus la surcharge de rôles est élevée, plus la personne est susceptible de tenter de s'adapter en achetant des produits et services.	Cette stratégie d'adaptation est plus efficace chez les femmes que chez les hommes.
Aller chercher du soutien extérieur : engager quelqu'un pour s'occuper des enfants	<u>Relation modérée</u> : La surcharge de rôles diminue lorsqu'on utilise cette stratégie modérément, mais augmente lorsqu'on l'utilise chaque jour.	Cette relation ne dépend pas du sexe, du type d'emploi ou de la responsabilité de personnes à charge.
Faire passer la famille avant tout : modifier l'horaire de travail	<u>Relation modérée</u> : Plus l'employé modifie souvent son horaire de travail, moins la surcharge de rôles est importante.	Cette stratégie n'a pas d'incidence sur les hommes occupant d'autres types d'emploi, mais aide grandement les hommes gestionnaires ou professionnels à composer avec la surcharge de rôles. Elle est moins efficace chez les femmes, peu importe leur type d'emploi.

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Relation forte : La variable explique au moins 10 % de la variation du niveau de surcharge de rôles.

Relation modérée : La variable explique plus de 5 % de la variation du niveau de surcharge de rôles, mais moins de 10 %.

Les autres mesures ou stratégies organisationnelles associées de façon importante à des niveaux **accrus** de surcharge de rôles (R^2 d'environ 5 %) comprennent :

- le télétravail de guérilla lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge — associé à des niveaux élevés de surcharge de rôles, que les employés aient ou non des personnes à charge;
- les programmes d'aide aux employés lorsqu'on tient compte du type d'emploi — les hommes et les femmes occupant d'autres types d'emploi sont significativement plus susceptibles d'utiliser cet avantage lorsque leurs niveaux de surcharge sont élevés.

D'autres mesures ou stratégies organisationnelles sont associées de façon importante à des niveaux **moindres** de surcharge de rôles (R^2 d'environ 5 %). Elles comprennent :

- les formules de travail à temps partiel ou la semaine de travail comprimée avec avantages sociaux calculés au prorata, qui :
- profitent davantage aux hommes qu'aux femmes responsables de personnes à charge — pas d'incidence sur la surcharge de rôles des employés sans personnes à charge;
- sont associées à des niveaux moindres de surcharge de rôles chez les hommes et les femmes occupant d'autres types d'emploi — pas d'incidence sur la surcharge de rôles des gestionnaires et des professionnels;
- le télétravail, lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge — associé à des niveaux moindres de surcharge de rôles, que les employés aient ou non des personnes à charge;
- lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, le fait d'avoir un supérieur qui donne de la rétroaction positive, qui partage l'information avec les employés, qui appuie leurs décisions et qui les consulte avant de prendre des décisions qui touchent leur travail — plus le supérieur d'un employé manifeste ces comportements, moins la surcharge de rôles de cet employé est importante, et ce, qu'il soit ou non responsable de personnes à charge.

Les autres stratégies d'adaptation individuelles associées de façon importante à des niveaux accrus de surcharge de rôles (R^2 d'environ 5 %) comprennent :

- lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge, des techniques d'adaptation passives comme « établir des priorités » et « déléguer » —
- la stratégie consistant à établir des priorités est plus efficace chez les responsables de personnes à charge que chez les employés sans personnes à charge;
- la stratégie consistant à déléguer est plus efficace chez les responsables de personnes à charge (surtout les femmes) que chez les employés sans personnes à charge;
- les employés qui consomment des médicaments sur ordonnance environ une fois par semaine sont aux prises avec des niveaux élevés de surcharge de rôles. Par contre, l'utilisation quotidienne de médicaments sur ordonnance est associée à une meilleure capacité à composer avec la surcharge de rôles (peut-être parce qu'effectivement les employés réduisent leur travail lorsque leur consommation de médicaments atteint ce niveau);
- ne pas avoir d'enfants ou retarder le moment de fonder une famille (chez tous les employés).

Enfin, il faut noter que l'utilisation accrue de la stratégie d'adaptation familiale consistant à se relayer entre conjoints pour s'occuper des responsabilités familiales est associée à des niveaux moindres de surcharge de rôles lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge.

Annexe I

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Annexe I

Résumé des principaux résultats concernant l'interférence du travail dans la famille

Variables modératrices de l'interférence du travail dans la famille	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
Points sur lesquels l'employeur peut intervenir pour aider à atténuer l'interférence du travail dans la famille chez les employés		
Souplesse perçue (mesure totale)	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus le niveau de souplesse perçue est élevé, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Très efficace chez tous les employés.
Aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus il est possible d'aménager l'horaire de travail, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Moins efficace chez les gestionnaires et les professionnels des deux sexes que chez les personnes occupant d'autres types d'emploi.
Être à la maison à temps pour prendre les repas en famille	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus il est facile d'être de retour à la maison à temps pour le repas du soir, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Forme de souplesse dont tous les employés profitent également.
Interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons personnelles ou familiales	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus il est possible d'interrompre la journée de travail, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Moins efficace chez les femmes gestionnaires ou professionnelles. Plus efficace chez les femmes occupant d'autres types d'emploi et chez les hommes gestionnaires ou professionnels.

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Variables modératrices de l'interférence du travail dans la famille	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
Prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus il est possible de participer à des activités d'apprentissage pendant les heures de travail, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Moins efficace chez les femmes gestionnaires ou professionnelles et chez les femmes responsables de personnes à charge.
Prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un : <ul style="list-style-type: none"> • enfant malade; • aîné à charge. 	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus il est facile de prendre un jour de congé payé pour s'occuper d'un enfant malade ou d'un aîné à charge, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Moins efficace chez les femmes gestionnaires ou professionnelles. Plus efficace chez les personnes occupant d'autres types d'emploi.
Relever d'un gestionnaire non conciliant	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat est non conciliant, plus l'interférence du travail dans la famille est importante.	Également problématique chez tous les employés.
Gestionnaire qui : <ul style="list-style-type: none"> • a des attentes irréalistes en matière de travail à effectuer; • travaille de longues heures et s'attend à ce que les employés fassent de même. 	<u>Relation forte</u> : Chez tous les employés, plus le gestionnaire manifeste ces comportements, plus l'interférence du travail dans la famille est importante.	Les employés responsables de personnes à charge ou titulaires d'emploi « autre » au sein de l'organisation et dont le supérieur manifeste fréquemment ces comportements sont moins capables de composer avec l'interférence du travail dans la famille.
Travailler par roulement	<u>Relation modérée</u> : Le travail par roulement est associé à des niveaux accrus d'interférence du travail dans la famille chez tous les employés.	Cette formule de travail est surtout problématique pour les femmes occupant d'autres types d'emploi.

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Variables modératrices de l'interférence du travail dans la famille	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
Choisir librement le moment des vacances	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus il est facile de choisir soi-même le moment de ses propres vacances, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Moins efficace chez les femmes gestionnaires ou professionnelles et chez les femmes ayant des personnes à charge. Plus efficace chez les employés sans personnes à charge et chez les personnes occupant d'autres types d'emploi.
Variation des heures de travail	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus il est facile de varier les heures de travail, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Plus efficace chez les hommes et les femmes occupant d'autres types d'emplois.
Relever d'un gestionnaire conciliant	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat est conciliant, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Variable associée à une plus grande réduction de l'interférence du travail dans la famille chez les personnes qui occupent d'autres types d'emploi que chez les gestionnaires et les professionnels.
Gestionnaire qui : <ul style="list-style-type: none"> • expose clairement les attentes; • écoute les employés; • est disponible pour répondre aux questions; • consulte les employés avant de prendre des décisions; • reconnaît les efforts des employés qui font bien leur travail; • appuie les décisions des employés. 	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat manifeste ces comportements, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Les hommes et les femmes occupant des emplois « autres » au sein de l'organisation et dont le supérieur manifeste fréquemment ces comportements arrivent mieux à composer avec l'interférence du travail dans la famille que leurs homologues gestionnaires ou professionnels.
Le gestionnaire planifie efficacement le travail à effectuer.	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat manifeste ce comportement, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Les femmes dont le supérieur planifie efficacement le travail à effectuer arrivent mieux à composer avec l'interférence du travail dans la famille que leurs homologues masculins, peu importe leur type d'emploi.

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Variables modératrices de l'interférence du travail dans la famille	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
<p>Gestionnaire qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • donne de la rétroaction positive; • partage l'information. 	<p><u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat manifeste ces comportements, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.</p>	<p>Les femmes gestionnaires ou professionnelles retirent moins d'avantages que les autres employés du fait d'avoir un supérieur qui manifeste fréquemment ces comportements.</p>
<p>Gestionnaire qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • culpabilise les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles; • rabaisse les employés en public; • ne s'adresse aux employés que lorsqu'ils commettent des erreurs. 	<p><u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat manifeste ces comportements, plus l'interférence du travail dans la famille est importante.</p>	<p>Les personnes occupant d'autres types d'emploi (peu importe leur sexe) et les femmes dont le supérieur manifeste fréquemment ces comportements sont moins capables de composer avec l'interférence du travail dans la famille.</p>
<p>Gestionnaire qui accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats</p>	<p><u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur manifeste ce comportement, plus l'interférence du travail dans la famille est importante.</p>	<p>Peu importe leur type d'emploi et qu'elles aient ou non des personnes à charge, les femmes dont le supérieur accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats sont moins capables de composer avec l'interférence du travail dans la famille que leurs homologues masculins.</p>
<p>Avantage : services d'aiguillage pour les soins aux enfants</p>	<p><u>Relation modérée</u> : Cet avantage aide les employés responsables de personnes à charge à composer avec l'interférence du travail dans la famille.</p>	<p>Profite également aux hommes et aux femmes.</p>
Points sur lesquels les employés peuvent intervenir pour composer avec l'interférence du travail dans la famille		
<p>Avoir moins d'enfants</p>	<p><u>Relation forte</u> : Plus le niveau d'interférence du travail dans la famille est élevé, plus la personne est susceptible de dire qu'elle a composé avec les exigences associées à son travail en limitant la taille de sa famille.</p>	<p>Plus efficace chez les gestionnaires et les professionnels des deux sexes que chez les personnes occupant d'autres types d'emploi.</p>
<p>Adaptation passive : redoubler d'efforts</p>	<p><u>Relation forte</u> : Il existe une forte association positive entre cette stratégie d'adaptation et l'interférence du travail dans la famille.</p>	<p>Moins efficace chez les hommes et les femmes gestionnaires ou professionnels et chez les hommes responsables de personnes à charge.</p>

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Variables modératrices de l'interférence du travail dans la famille	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
Adaptation passive : réduire la qualité de ce qu'on fait	<u>Relation modérée</u> : Il existe une association positive de force modérée entre cette stratégie d'adaptation et l'interférence du travail dans la famille.	Plus efficace chez les employés responsables de personnes à charge que chez les autres (réduisent sans doute la qualité de ce qu'ils font à la maison).
Retarder le moment de fonder une famille ou décider de ne pas avoir d'enfants	<u>Relation modérée</u> : Les employés aux prises avec une forte interférence du travail dans la famille sont plus susceptibles de dire avoir tenté de s'adapter en décidant de ne pas avoir d'enfants ou en retardant le moment de fonder leur famille.	L'utilisation de cette stratégie ne dépend pas du sexe, du type d'emploi ou de la responsabilité de personnes à charge.
Points sur lesquels les familles peuvent intervenir pour composer avec l'interférence du travail dans la famille		
Sacrifier des besoins personnels : s'accommoder de moins de sommeil	<u>Relation forte</u> : Plus l'interférence du travail dans la famille est élevée, plus l'employé est susceptible de tenter de s'adapter en réduisant ses heures de sommeil.	Stratégie problématique pour tous les groupes.
Sacrifier des besoins personnels : délaissé certaines tâches domestiques	<u>Relation forte</u> : Chez les hommes, il existe une forte association positive entre l'utilisation de cette stratégie et l'interférence du travail dans la famille. Chez les femmes, la relation entre l'utilisation de la stratégie et l'interférence du travail dans la famille se présente sous la forme d'un « U » inversé : une utilisation modérée de la stratégie est associée à une meilleure capacité de s'adapter, mais une utilisation fréquente est associée à une hausse d'interférence du travail dans la famille.	Stratégie efficace chez les femmes (surtout les gestionnaires et les professionnelles) lorsqu'utilisée modérément (environ une fois par semaine). Stratégie non efficace chez les hommes.
Faire passer la famille avant tout : laisser les problèmes professionnels au travail	<u>Relation forte</u> : Plus l'employé laisse ses problèmes professionnels au travail, moins l'interférence du travail dans la famille est importante.	Stratégie plus efficace chez les hommes que chez les femmes, qu'ils soient ou non responsables de personnes à charge.

Résumé des principaux résultats concernant la surcharge de rôles

Variables modératrices de l'interférence du travail dans la famille	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
Sacrifier des besoins personnels : réduire les activités extérieures	<u>Relation modérée</u> : La relation entre l'utilisation de la stratégie et l'interférence du travail dans la famille se présente sous la forme d'un « U » inversé : une utilisation modérée de la stratégie est associée à une meilleure capacité de s'adapter, mais une utilisation fréquente est associée à une hausse d'interférence du travail dans la famille.	Les gestionnaires et les professionnels qui utilisent cette stratégie environ une fois par semaine sont ceux qui voient le plus baisser leurs niveaux d'interférence du travail dans la famille.

Relation forte : La variable explique au moins 10 % de la variation du niveau d'interférence du travail dans la famille.

Relation modérée : La variable explique plus de 5 % de la variation du niveau d'interférence du travail dans la famille, mais moins de 10 %.

Les autres mesures ou stratégies organisationnelles associées de façon importante à des niveaux accrus d'interférence du travail dans la famille (R^2 d'environ 5 %) comprennent :

- le télétravail de guérilla ou officiel dans l'analyse tenant compte du type d'emploi — utilisation associée à des niveaux élevés d'interférence du travail dans la famille, peu importe le type d'emploi.

D'autres mesures ou stratégies organisationnelles sont associées de façon importante à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille (R^2 d'environ 5 %). Elles comprennent :

- les formules de travail à temps partiel ou la semaine de travail comprimée avec avantages sociaux calculés au prorata — entraînent de plus importantes réductions de l'interférence du travail dans la famille chez les employés responsables de personnes à charge (surtout les hommes) que chez leurs homologues sans personnes à charge;
- les mesures d'aide à la réinstallation — utilisation associée à des niveaux moindres d'interférence du travail dans la famille, peu importe le type d'emploi.

Une autre stratégie d'adaptation individuelle est associée de façon importante à l'interférence du travail dans la famille (R^2 d'environ 5 %) : la consommation de médicaments sur ordonnance. Les données indiquent que les employés qui prennent des médicaments sur ordonnance environ une fois par semaine sont aux prises avec des niveaux plus élevés d'interférence du travail dans la famille. Par contre, la consommation quotidienne de tels médicaments est associée à une meilleure capacité à composer avec ce type d'interférence (peut-être parce qu'effectivement les employés réduisent leur travail lorsque leur consommation de médicaments atteint ce niveau).

Enfin, il faut noter que deux autres stratégies d'adaptation familiales sont associées de façon importante à l'interférence du travail dans la famille :

- faire passer la famille avant tout en modifiant l'horaire de travail : l'analyse tenant compte du type d'emploi révèle qu'il s'agit d'une stratégie d'adaptation très efficace chez les hommes et les femmes gestionnaires ou professionnels. Elle atténue également quelque peu ce type de conflit entre le travail et la vie personnelle chez les hommes occupant des emplois « autres » au sein de l'organisation. De plus, les données indiquent qu'il suffit, pour profiter d'une baisse d'interférence, de modifier l'horaire de travail une fois par semaine. Par contre, les femmes occupant d'autres types d'emploi doivent savoir qu'une utilisation modérée de cette stratégie est associée à une baisse d'interférence, mais qu'une utilisation quotidienne la fait augmenter rapidement;
- se procurer de l'aide extrafamiliale en achetant davantage de produits et services : dans l'analyse selon le type d'emploi, les employés aux prises avec des niveaux élevés d'interférence utilisent davantage cette stratégie.

Annexe J

Résumé des principaux résultats concernant l'interférence de la famille dans le travail

Annexe J

Résumé des principaux résultats concernant l'interférence de la famille dans le travail

Variables modératrices de l'interférence de la famille dans le travail	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
Points sur lesquels l'employeur peut intervenir pour aider à atténuer l'interférence de la famille dans le travail chez les employés		
Souplesse perçue (mesure totale)	<u>Relation modérée</u> : Plus le niveau de souplesse perçue est élevé, moins l'interférence de la famille dans le travail est importante lorsqu'on tient compte du type d'emploi.	Très efficace chez tous les employés.
Aménager l'horaire de travail pour respecter des engagements personnels ou familiaux	<u>Relation modérée</u> : Plus l'employé a la possibilité d'aménager son horaire de travail, moins l'interférence de la famille dans le travail est importante lorsqu'on tient compte du type d'emploi.	Les hommes doivent utiliser cette forme de souplesse chaque jour pour voir baisser l'interférence de la famille dans le travail. Chez les femmes, par contre, la relation est directe : plus le niveau de souplesse est élevé, moins l'interférence de la famille dans le travail est importante.
Relever d'un gestionnaire qui culpabilise les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles ou familiales	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat manifeste ce comportement, plus l'interférence de la famille dans le travail est importante.	Également problématique chez tous les employés.
Relever d'un gestionnaire qui accorde plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, plus le supérieur immédiat manifeste ce comportement, plus l'interférence de la famille dans le travail est importante.	Plus problématique chez les responsables de personnes à charge (surtout les femmes).
Avantage : services d'aiguillage pour les soins aux enfants	<u>Relation modérée</u> : Cet avantage aide les employés responsables de personnes à charge à composer avec l'interférence de la famille dans le travail.	Profite davantage aux femmes responsables de personnes à charge qu'aux hommes.

Résumé des principaux résultats concernant l'interférence de la famille dans le travail

Variables modératrices de l'interférence de la famille dans le travail	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
Avantage : garde de jour sur place	<u>Relation modérée</u> : Les employés responsables de personnes à charge qui utilisent cet avantage signalent des niveaux plus élevés d'interférence de la famille dans le travail.	Également problématique chez tous les employés.
Avantage : congés pour raisons personnelles ou pour cause d'urgence	<u>Relation modérée</u> : Dans l'analyse tenant compte de la responsabilité de personnes à charge, les employés qui utilisent cet avantage signalent des niveaux plus élevés d'interférence de la famille dans le travail.	Les niveaux d'interférence de la famille dans le travail des femmes qui utilisent cet avantage sont plus élevés que ceux de leurs homologues masculins.
Points sur lesquels les employés peuvent intervenir pour composer avec l'interférence de la famille dans le travail		
Adaptation passive : réduire la qualité de ce qu'on fait	<u>Relation modérée</u> : Il existe une association positive de force modérée entre cette stratégie et l'interférence de la famille dans le travail chez les hommes et les femmes responsables de personnes à charge. Par contre, cette stratégie n'est associée à ce type d'interférence chez aucun autre groupe à l'étude.	Problématique chez les responsables de personnes à charge des deux sexes.
Points sur lesquels les familles peuvent intervenir pour aider à atténuer l'interférence de la famille dans le travail des employés		
Se procurer de l'aide extrafamiliale : engager quelqu'un pour s'occuper des enfants	<u>Relation modérée</u> : Chez tous les employés, l'utilisation de cette stratégie est positivement associée à l'interférence de la famille dans le travail.	Cette relation ne dépend pas du sexe, du type d'emploi ou de la responsabilité de personnes à charge.

Relation forte : La variable explique au moins 10 % de la variation du niveau d'interférence de la famille dans le travail.
 Relation modérée : La variable explique plus de 5 % de la variation du niveau d'interférence de la famille dans le travail, mais moins de 10 %.

Les autres mesures ou stratégies organisationnelles associées de façon importante à des niveaux **accrus** d'interférence de la famille dans le travail (R² d'environ 5 %) dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge comprennent :

- les formules de travail souples;
- le travail à temps partiel/la semaine de travail comprimée avec avantages calculés au prorata — associés à des niveaux élevés d'interférence de la famille dans le travail chez les hommes et les femmes sans personnes à charge;

Résumé des principaux résultats concernant l'interférence de la famille dans le travail

- les avantages suivants : programmes d'aide aux employés, services d'aiguillage pour les soins aux aînés, jours de congé payé, congés à court terme;
- relever d'un gestionnaire non conciliant (mesure totale).

D'autres mesures ou stratégies organisationnelles sont associées de façon importante à des niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail (R^2 d'environ 5 %) dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge. Elles comprennent :

- l'horaire fixe de 9 h à 17 h;
- le fait de relever d'un gestionnaire conciliant (mesure totale);
- le travail à temps partiel/la semaine de travail réduite avec avantages calculés au prorata — associés à des niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail chez les hommes et les femmes responsables de personnes à charge;
- des niveaux élevés des formes de souplesse suivantes : choisir librement le moment des vacances, prendre congé pour assister à un cours ou à une conférence et varier les heures de travail. Il est à noter que pour voir baisser leurs niveaux d'interférence de la famille dans le travail, les employés responsables de personnes à charge doivent croire qu'ils peuvent modifier leur horaire de travail chaque jour, si nécessaire. La situation est différente chez les employés sans personnes à charge, qui voient leurs niveaux d'interférence diminuer au rythme de l'augmentation de la souplesse.

Il est important de préciser qu'aucune mesure ou stratégie organisationnelle n'est associée de façon significative à l'interférence de la famille dans le travail lorsqu'on tient compte du type d'emploi.

Les autres stratégies d'adaptation individuelles associées de façon importante à des niveaux accrus d'interférence de la famille dans le travail (R^2 d'environ 5 %) comprennent :

- sacrifier la vie personnelle en redoublant d'efforts — cette stratégie est plus problématique chez les hommes et les femmes responsables de personnes à charge;
- fuir le problème en s'efforçant simplement de l'oublier — cette stratégie est plus problématique chez les hommes et les femmes responsables de personnes à charge.

Trois stratégies d'adaptation individuelles sont associées de façon importante à des niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail :

- déléguer — ce type d'adaptation active est plus efficace chez les hommes (surtout les responsables de personnes à charge) que chez les femmes;
- avoir moins d'enfants — semble atténuer quelque peu l'interférence de la famille dans le travail chez les gestionnaires et les professionnels;
- retarder le moment de fonder une famille/décider de ne pas avoir d'enfants — stratégie associée à des niveaux moindres d'interférence de la famille dans le travail chez les femmes sans personnes à charge.

Une seule stratégie d'adaptation familiale est associée de façon importante à des niveaux accrus d'interférence de la famille dans le travail : s'accommoder de moins de sommeil. Cette stratégie est problématique chez tous les employés.

Annexe K

Résumé des principaux résultats concernant l'interférence de la famille dans le travail

Annexe K

Résumé des principaux résultats concernant la pression sur le fournisseur de soins

Variables modératrices de la pression sur le fournisseur de soins	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
Points sur lesquels l'employeur peut intervenir pour aider à atténuer la pression sur le fournisseur de soins chez les employés		
Avantage : services d'aiguillage pour les soins aux aînés	<u>Relation forte</u> : Les employés subissant une forte pression à titre de fournisseurs de soins sont plus susceptibles d'utiliser cet avantage.	Les femmes qui utilisent cet avantage signalent des niveaux de pression sur le fournisseur de soins plus élevés que leurs homologues masculins.
Points sur lesquels les employés peuvent intervenir pour composer avec la pression sur le fournisseur de soins		
Adaptation passive : redoubler d'efforts	<u>Relation modérée</u> : Il existe une association positive de force modérée entre cette stratégie d'adaptation et la pression sur le fournisseur de soins lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge.	Également problématique chez tous les employés.
Adaptation passive : réduire la qualité de ce qu'on fait	<u>Relation modérée</u> : Il existe une association positive de force modérée entre cette stratégie d'adaptation et la pression sur le fournisseur de soins lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge.	Également problématique chez tous les employés.
Évasion : simplement s'efforcer d'oublier	<u>Relation modérée</u> : Il existe une association positive de force modérée entre cette stratégie d'adaptation et la pression sur le fournisseur de soins lorsqu'on tient compte de la responsabilité de personnes à charge.	Également problématique chez tous les employés.

Résumé des principaux résultats concernant l'interférence de la famille dans le travail

Variables modératrices de la pression sur le fournisseur de soins	Incidence sur les employés	Différences entre les groupes
<p>Avoir moins d'enfants</p> <p>Retarder le moment de fonder une famille ou décider de ne pas avoir d'enfants</p>	<p><u>Relation modérée</u> : Dans l'analyse tenant compte de la responsabilité de personnes à charge, plus la pression sur le fournisseur de soins est forte, plus l'employé est susceptible de dire avoir composé avec les demandes associées à son travail en limitant la taille de sa famille.</p> <p><u>Relation modérée</u> : Dans l'analyse tenant compte de la responsabilité de personnes à charge, les employés subissant une forte pression à titre de fournisseurs de soins sont plus susceptibles de dire avoir tenté de s'adapter en n'ayant pas d'enfants ou en retardant le moment d'en avoir.</p>	<p>L'utilisation de cette stratégie ne dépend ni du sexe, ni de la responsabilité de personnes à charge.</p> <p>L'utilisation de cette stratégie ne dépend ni du sexe, ni de la responsabilité de personnes à charge.</p>
<p>Points sur lesquels les familles peuvent intervenir pour aider à atténuer la pression sur le fournisseur de soins</p>		
<p>Se procurer de l'aide extrafamiliale : engager quelqu'un pour s'occuper d'aînés à charge</p>	<p><u>Relation modérée</u> : Chez tous les groupes d'employés considérés dans l'analyse selon la responsabilité de personnes à charge et chez les groupes d'hommes envisagés dans l'analyse selon le type d'emploi, il existe une association positive entre cette stratégie et la pression sur le fournisseur de soins. Chez les femmes, peu importe leur type d'emploi, la relation se présente sous la forme d'un « U » inversé : une utilisation modérée de la stratégie est associée à une baisse de pression sur le fournisseur de soins, mais une utilisation quotidienne la fait augmenter.</p>	<p>Les femmes occupant d'autres types d'emploi sont celles qui retirent le plus d'avantages d'une utilisation modérée de cette stratégie.</p>

Relation forte : La variable explique au moins 10 % de la variation du niveau de pression sur le fournisseur de soins.

Relation modérée : La variable explique plus de 5 % de la variation du niveau de pression sur le fournisseur de soins, mais moins de 10 %.

Les autres mesures ou stratégies organisationnelles associées de façon importante à des niveaux **accrus** de pression sur le fournisseur de soins (R^2 d'environ 5 %) dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge comprennent :

Résumé des principaux résultats concernant l'interférence de la famille dans le travail

- l'horaire fixe de 9 h à 17 h;
- le fait de relever d'un gestionnaire non conciliant (mesure totale), surtout s'il manifeste les comportements suivants : culpabiliser les employés qui prennent congé pour des raisons personnelles, accorder plus d'importance aux heures de travail qu'aux résultats et avoir des attentes irréalistes en matière de travail à effectuer.

D'autres mesures ou stratégies organisationnelles sont associées de façon importante à des niveaux **moindres** de pression sur le fournisseur de soins (R^2 d'environ 5 %) dans l'analyse selon le sexe et la responsabilité de personnes à charge. Elles comprennent :

- les horaires de travail variables;
- la possibilité de prendre des congés pour raisons personnelles payés à court terme;
- le fait de relever d'un gestionnaire conciliant (mesure totale);
- des niveaux accrus des formes de souplesse suivantes : capacité de varier les heures de travail, capacité d'interrompre temporairement la journée de travail pour des raisons personnelles, capacité d'aménager l'horaire de travail pour s'occuper de questions personnelles ou familiales.

Une seule stratégie d'adaptation individuelle est associée de façon importante à la pression sur le fournisseur de soins : la consommation de médicaments sur ordonnance. Les employés qui consomment des médicaments sur ordonnance environ une fois par semaine sont aux prises avec une forte pression sur le fournisseur de soins. Par contre, la consommation quotidienne de tels médicaments est associée à une meilleure capacité à composer avec la pression sur le fournisseur de soins.

Une seule stratégie d'adaptation familiale est associée de façon importante à la pression sur le fournisseur de soins : s'accommoder de moins de sommeil. L'utilisation de cette stratégie augmente au rythme de l'intensification de la pression.

Il est important de préciser qu'aucune mesure, stratégie ou action organisationnelle, individuelle ou familiale n'est associée à la pression sur le fournisseur de soins lorsqu'on tient compte du type d'emploi.